哈佛商学经典译丛·名著系列

管理人力资本

——开创哈佛商学院HRM新课程

MANAGING HUMAN ASSETS



華夏出版社

HUAXIA PUBLISHING

MANAGING HUMAN ASSETS

管理人力资本

——开创哈佛商学院 HRM 新课程

[美] 迈克尔·比尔
伯特·斯佩克特
保罗·劳伦斯
奎因·米尔斯
理查德·沃尔顿 著

程化、潘洁夫 译

華夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理人力资本/(美)迈克尔·比尔等著;程化,潘洁夫译.－北京:华夏出版社,1998.10

(哈佛商学经典译丛名著系列)

ISBN 7－5080－1588－X

Ⅰ.管…　Ⅱ.①迈…②程…③潘…　Ⅲ.劳动力资源－资源管理　Ⅳ.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28187 号

华 夏 出 版 社 出 版 发 行

(北京东直门外香河园北里 4 号　邮编:100028)

新　华　书　店　经　销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168　1/32 开本　8.125 印张　181 千字

1998 年 10 月北京第 1 版　　1999 年 5 月北京第 2 次印刷

印数 11001－22000 册

定价:20.00 元

前　言

这是为经理们写的一部书。在20世纪80年代和这以后，总经理们也不得不开始考虑在管理数量庞大的雇员时，必然要面临的重要的和战略性的问题，这本书对他们尤其有用。在过去的数年中，美国的公司开始更多地把重点放在人力资源的管理上。经受了衰退以及某些产业的非规章化和其他一些产业在国际范围内竞争的冲击之后，企业的决策者们一直在想法提高生产力和质量。他们开始意识到，如果不在工人和管理部门以及工会和管理部门的关系上做出重大调整，这些目标是不可能达到的。与此相似，经理们

本身也需要转变思想，提高自己。看看日本，我们主要的竞争对手，你就会发现他们有一种与我们不同的然而成功的管理模式。日本人在他们自己的社会和文化环境下，在劳动力和管理部门以及工会和管理部门之间发展出了一种合作的关系，其结果是提高了生产力和产品质量。

对于像通用汽车公司、卡明斯发动机公司、福特汽车公司、钢铁公司、霍尼韦尔公司、人民快递、以及固特异轮胎和橡胶这样的许多美国大企业来说，事情已经很清楚，要想在竞争中获胜，自身必须改变人力资源的管理。美国的公司已经学会有效地管理他们的财务资源和其他资源。大量的时间、精力和努力被投入到保证货币最有效的配置上。最新的思想和方法被运用，以便从所投资本得到最大的回报。同时，我们已经仔细地运用战略计划模型和程序来提出并权衡可能的战略性转变。但是，实施这些计划中的任何一项计划都要求拥有负责的、细心的和素质全面的雇员。

然而，已有的证据似乎表明，在许多公司中，人力资源使用得并不充分。所造成的问题则是工会和管理部门互相敌视，雇员积极性不足，对管理部门满怀戒心、管理层次过多、工作上有限制性，雇员拒绝作出竞争所要求的变革，等等。与评价人力资源在何种程度上未被充分利用同样有启发意义的是，不管日本的公司还是美国的公司，只要在发展更有效的人力资源管理政策和实践上进行了投资的，其回报都是雇员们更大的投入、更高的生产率及更好的质量。只是在金钱上作出了相对而言较小的投资，就获得了在生产率、质量以及劳资关系上如此大的改善，有效的人力资源管理所具备的潜力不是变得很清楚了吗？考虑到在财务和其他资源管理上的复杂性，可以认为人力资源可以为管理部门改善竞争力提供最好的机会。

公司必须在市场上生存下去并不是人力资源管理之被强调的唯一的原因。同竞争压力的加剧使雇员的义务问题得以提出一样，过去的十年，在美国的社会中，雇员的权利问题越来越受到重视。受到更好教育的劳动力促使管理层必须找到一些方法，使其在企业中能更多地参与，担负更多的责任及更深地介入企业运营的过程。对于这些雇员来说，经理对雇员的传统的权威关系有点难以接受了，而且，就劳动力使用是否充分和贡献大小来看，这种形式的管理也是成本高昂的。变动的人口地图，尤其是妇女和少数民族大量地加入劳动力中，使许多有关公平雇佣的问题提了出来。在许多社会潮流中，对雇员权利的关心也反映了出来。在过去的 20 年中，为保证公平雇佣有重要的立法，尤其是有了有关公平就业机会的法规和防止年龄歧视的法规。类似地，美国的不少州提出了一些法规来管理工厂的倒闭，这反映了在社会中，人们认为公司应该对雇员和社区福利负有责任。这种关心在欧洲已经有很长时间的历史了，并且被反映到了对辞退的限制性立法，强制成立地方工人代表大会，从而与雇主共同作出决策的立法之中。与此相似，在美国，公平雇佣行为问题越来越多地被带到了法庭上。有关公司雇佣和解雇职员权利的法律诉讼的增加，使人们清楚地看到，公司必须考虑和关心雇员的权利。

考虑到社会和竞争环境的变化，在哈佛商学院的毕业生和教员之间达成了一致建议，即需要开设一门新课程，教授人力资源管理(HRM)。该课在 1981 年正式开设。而在此之前被列入的那门新课程即管理经济学，几乎是在 20 年前就已列入课程表了。将新课引人核心课程中，表明学校相信，在未来，总经理需要的知识和技能有了重大的变化。在管理上，在组织行为和个体发展、人员管理及劳资关系等领域都有新的进展。这些方面

都是对组织机构中的人进行管理的基础，并且通常都从大公司的人事或人力资源功能中体现出来了。虽然在历史上，这些专门的实践领域是独立开展活动的，但是，上面描述的变化需要把所有这些方面整合到一个人力资源战略中。

哈佛商学院由于强调人际关系、领导的地位、群体的管理、组织的设计及对变化的管理，所以长期以来就是组织行为领域的领导者。然而，经理们如何才能将他们对有效的人力管理的理解融入到实际管理大群雇员的政策和实践中去这个问题，无论在我们所要求的课程中，还是在我们的思考中仍然未充分地展开。工会的组织限制，政府的立法，或者人事管理实践的现实，都还未与这些思想充分地结合。我们在此希望展示的是这些方面的一个综合。我们相信，这种综合也一定会在公司的内部出现。

本书是我们努力在人力资源管理上开出一门新课的成果，是对组织行为、组织发展、劳资关系以及人事管理等方面观点的综合，大部分只是对以前的教学组带到课堂上来的观点稍微进行了一些调整。说真的，由于必须作为一个小组来工作以发展出一门核心课程，这就要求我们直面我们相互之间不同的观点，并且把它们以能帮助总经理更有效地管理人力资源的方式整合到一起。不仅如此，在准备教材的过程中，我们不论与公司还是和决策者们的接触，都以一种特别的方式影响并重塑了我们对人力资源管理所作出的思考。

一般的管理观点将人力资源管理放到企业战略和社会的环境中来考虑。它们把重点放在提出一些重要的战略问题上，而不强调人事的技巧和实践。许多人事管理，范围都很狭窄，集中在方法和技巧、评价表现、工资调查或对职工不幸的慰问上，很少提出关于雇员同公司的关系应该怎样和能够怎样这样重要的

问题。我们则研究出了一种方法来考虑这些重要的问题，好为总经理们提供有用的、战略性的观点。我们作为教师、研究人员和咨询人员的经验使我们能和一些公司接触，这些公司对人力资源问题也有着不同的思考，并且把他们不同的新思考融进了从根本上与我们基本不同的方法中，以管理人力资源。我们将这些具有创新性的方法都收进了我们人力资源管理不同标题的讨论中。

总的说来，我们相信，这本书展示了思考和管理人力资源的一个框架，总经理们会发现它是很有用的。我们提出了一些问题：雇员应对公司有多大的影响和在多大的程度上介入公司事务；劳资合作的可能性；终身雇佣制的角色和价值；雇员的效率应该如何衡量。我们还提出了另一些问题，如前面提到的那些信息应该如何结合进连续的计划和更好的人事计划中，在激励中补偿所扮演的角色，以及设计工作体系和组织结构对大幅度提高雇员的投入和能力的可能性。

如果有读者想在本书的基础上更深一步地钻研，我们推荐由 Free Press 出版的本书的姊妹篇《人力资源管理读本》。它包含了从其他书中摘抄的文章和摘录，对我们的观点做了进一步的阐发。对那些想了解人力资源管理问题的案例或创新性行为例子的读者，我们推荐案例教材《人力资源管理：总经理的观点》（也是由 Free Press 出版的）。该书包括了很多案例，如空运调度员的罢工，日本钢铁业在衰退的环境中是如何处理雇佣安全问题的，人民快递公司如何努力建立参与性的管理，通用汽车公司与汽车联合工会合作建立工作生活质量方案，DANA 公司用收益共享计划来促成工会、管理层和工人的合作，以及惠普公司用长期的人力资源政策来激发职工作出高水平的贡献，等等。

开出一门新课和写出一本基于这门课的书需要许多人的帮

助和合作。我们在此想感谢他们中的一些人。该课需要整个哈佛商学院教员的同意,而他们同意该课程是要冒一些风险的。我们谢谢他们的信任。约翰·麦克阿瑟,哈佛商学院研究生院的院长,支持了我们关于人力资源管理需要一门新课的想法。他在将两种单独的内容——生产作业管理以及组织行为学——融合到一起促进新课程的进展上给了我们很大的帮助。威克·斯基勒是第一次计划和教授这门课的早先教学组的成员。我们非常感谢他的支持和贡献。理查德·凡·沃尔斯维茨被委派来做研究助理,帮助新课的开发,他的洞察力和建议帮助了我们思想的成型。我们还要感谢维特尔·迈克斯维尼,他为一些章节打了字。我们特别要感谢哈佛商学院文字处理中心勤勤恳恳的工作人员,他们为最后定稿的所有章节打了字,并且校对了手稿。最后,我们还要感谢研究部及其主任雷蒙德·科利,正是由于他们的支持,迈克尔·比尔和伯特·斯佩克特才能够拿出一年时间为开设人力资源管理这门新课作准备。

目录

第一章

导 论

对于一个公司来说，要想有效地负起对股东、雇员和社会的责任，它的高级经理人员必须在组织机构和雇员之间建立起一种联系，以满足双方不断变化的需要。最起码从组织机构的角度来说，雇员应该能按照规定的标准，遵循那些建立起来用以管理工作场所的规定以可靠地执行交付给他们的任务。管理层通常还有更多的期望：雇员有创造性，能自我监督，不断地学习新技能，并且，对商业需要有敏锐的反应能力。雇员呢，希望公司方面能提供公平的薪水、安全的工作环境且平等地对待自己。同管理层

一样，雇员通常也有更多的希望，而这取决于他们对安全、地位、介入程度、挑战性、权力以及责任的要求有多强。在不同的单位(公司)，每一方的期望高到什么程度是各不相同的。

人力资源管理(human resource management，简称 HRM)包括要影响到公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。总经理每天都在做出要影响到该关系的重要的决策：用特殊的方式将新的技术引入办公场所，或同意在一个新厂房用特定的生产作业，这些都包含了重要的人力资源管理决策。但这些决策通常并未立即被人们认识到是人力资源管理决策。从长远来看，这些决策本身和它们被具体执行的方式都会对雇员有深刻的影响：他们将在其工作中介入多深，他们能在多大的程度上信任管理层，以及在工作中能开发多少新的能力。就适应市场需求来说，一家公司应该以多快的速度增长，是总经理们要做出的另一个重大的人力资源决策。公司增长速度的决策会影响雇员在环境变化时将承受的压力的大小度，雇员是否能避免自己的能力变得过时，以及公司在将来拥有具备所需能力和技术的雇员的可能性。投资是从内部产生的资金融资还是举债，或是发行新股份，这是总经理要做出的另一个人力资源决策。这些投资决策会使公司或多或少地依赖外部的股份持有人、银行家及投资机构，因此也就影响了一系列的人力资源管理政策，最重要的是影响了关于雇佣稳定性和在雇员发展上投资的决策。与此相似，我们的观点是，总经理有关办公场所地理位置的选择，是否通过兼并进行分散化经营，以及经营战略的决策都对公司的人力资源有重要的影响。最后，监督者对其下属的态度，尤其是他们创造出的期望前景，他们提供的反馈，他们营造出的信任，以及他们代表的责任，都比任何的人事政策或体系更能塑造和重塑雇员与公司方面的关系。他们的行为能加强公司有效

地使用人力资源。当然，他们也能破坏这种有效性。

上述决策和行为并不为人事或劳资关系部门所有。实际上，在这些以及其他的一些决策中，与此有关的一些专家甚至也未被包括进来，这深刻地影响了公司和其雇员之间的关系。同样令人吃惊的是，人事和劳资关系部门有时会去管理与生产线经理或与公司或部门重大的战略推进需要没什么联系的政策和体系。更糟的是，许多这样的人事和劳资关系行为和体系似乎都自成一统，与其他的人事和劳资关系行为和体系之间互相割裂，互不相关。

人事决策中这种普遍的割裂状况之所以发生，是由于总经理们希望依靠人事部门及其专家在人力资源管理上发挥关键作用。我们的方法则强调适合于人力资源管理的两个特征。首先，总经理在保证竞争战略、人事政策和其他会影响到对人的政策的正确性上承担更多的责任。其次，人事部门员工的任务是制定政策、决定人事活动应以何种方式展开和执行，以使它们彼此之间能更好地互相增强。这就是我们讲的从总经理的观点来看问题的实质。反观一下过去人事活动的发展，我们就能很好地理解这样做的理由了。

如果你问经理，他们的人事部门做些什么，或者他们自己在人事上的责任是什么，他们往往会列出一系列似乎是互不相关的行为，如劳资关系处理、补偿、职工管理（招聘、安置以及升迁）、绩效评估、职业培训、组织发展、保证平等的就业机会以及健康和安全保证等等。实际上，人事或劳资关系部门一般由许多各自独立的小部门构成，每一部门进行上述行为的一种或多种。从历史上看，情况至少是这样的：每一个这样的部门都发展了一套政策和系统，为生产线经理在人事上做决策提供一个标准。这些人事部门还为生产线管理提供一套松散的服务，这些服务之间往往联系甚小，有时还互相矛盾。

每个人事行为或部门研究出什么样的政策、体系或服务往往都按那个实践领域的传统来决定。举例来说，补偿部门制订奖金支付计划，组织发展部门致力于团队建设，劳资关系部门则处理职工的不幸和与工会谈判。

如果我们考虑到公司中的人事行为是针对特定的问题和需要，而不是对一个明确的目的做出的反应，那么，人事同劳资关系部门采用的方法不一致就不令人惊奇了。人事部门产生的最初原因是因为公司在规模和复杂程度上都大大增加了，有必要由一个中央管理部门来雇佣职员和支付薪水。劳资关系部门稍晚些也被加进了有工会的公司，是为了谈判和管理与工会的日益复杂的合约。当公司变得更大、更分散和更复杂时，出现了冲突、激励、联络和协调等诸多的问题，组织发展部门就应运而生。设立保证平等就业机会部门则是为了确保公司在这些方面与政府的立法和政策相一致。不难看出，人力资源管理通常是以一套雇员管理行为的面目出现，缺乏内部统一的结构，无法体现出总经理的中心目的。同样不令人惊奇的是，由于缺乏做出政策决策时所需的内部统一的结构，在塑造对公司同其雇员之间从长期来看有利的关系时，人力资源管理更多的是事后反应性的而非事前反应性的。

只有当人力资源管理不被看作仅仅是特定职能部门的责任时，内部统一的结构和中心的目的才能建立起来。只有当总经理对雇员在多大程度上介入企业，在多大程度上为企业所培养，以及人力资源政策和实践如何能达成这些目标都心中有数之后，人力资源管理才可能不被看作仅是特定职能部门的责任。若没有一个处于中心地位的理念，或是没有一个战略的观点——这只能由总经理来提供——人力资源管理就很可能还是一系列独立的行为，每一条都受其传统做法所引导。

我们的观点是，要研究出对企业行为、雇员需求和社会福利都有利的、统一的人力资源政策，并不要求总经理是人事和劳资关系的专家。因此，本书并未包括这两个领域的许多理论和方法学。制定人力资源管理战略确实需要总经理能在碰上人力资源管理难题时，提出恰当的问题，这些问题能使他们将可供选择的人力资源管理方法同经营战略、预计的雇员需求和价值观、社会的期望和政府调节以及他们自己的管理风格和价值观联系起来。然后，在人力资源管理专家的帮助下，总经理必须创造出人力资源管理的政策和体系，使得公司中各层次的经理都能按照经营的需要、雇员的需求和公平的标准，吸引、挑选、升迁、奖励、激励、使用、发展、保留或开除雇员。一句话，人力资源管理表述了某个组织环境各方面的发展变化，用以鼓励甚至指导管理行为面向人来展开。

人力资源管理作为一般管理问题的出现

过去，人事责任的定义很狭窄，总经理很乐意把它委托给职能部门的专家。然而现在，在公司的人力资源上，许多压力要求有一个定义更广泛、更全面和更具战略性的观点。若罗列这些压力的话，将包括以下各项：

1. **不断增强的国际竞争**需要在人力生产力上做出重大改善。汽车和钢铁工业的竞争危机就是两个例子。美国的管理人员放眼海外，尤其日本，发现雇佣和管理的实践似乎在保证公司拥有具备必要能力和技术的长期人力供给的同时，还增加了雇员的贡献。

2. **公司不断增加的组织复杂性和规模**造成了多级的官僚阶层。有些公司正在为这种层次结构的高成本问题而担忧。

另外一些公司看到，过度的官僚化使雇员与公司隔离开来，与公司必须处的竞争环境隔离开来，这些公司希望靠减少层次能将雇员与公司所处环境贴得更近一些，由此增加他们对公司的贡献以及他们更有效工作的能力。地理上的分散，尤其是跨国公司的出现，向如何在法律和当地的社会价值观均非常不同的、分散的社会中管理人力资源提出了新的挑战。

3.**缓慢的增长**和有时是衰退的市场，极大地降低了公司为具备高潜力的雇员提供晋升机会，为长期服务的雇员提供就业保障的能力。

4.**政府更多地参与**人力资源实践，如就业保障（尤其是在欧洲）和公平雇佣实践（在美国），使公司必须重新审视自己的人力资源管理政策和实践，并发展出新的政策和实践。在美国，单个的雇员诉讼和大的雇员群体的集体诉讼，都使公司付出高昂的解决费用的可能性增加了。因此，在总经理的眼里，人力资源管理的重要性也增加了。

5.**劳动力不断提高的教育水平**，使公司必须重新审查自己关于雇员可能做出的贡献因而可以赋予其责任多少的假设。

6.**劳动力变化了的价值**，尤其是相对权力机构来说，使公司要重新考虑应使雇员有多大程度的参与和影响，应建立怎样的聆听雇员呼声的机制，以及应提供怎样的适宜的程序。

7.**雇员对自己的职业和生活满意程度的更多的关心**，使公司要重新审视传统的关于职业生涯道路的设想，提供更多的可供选择的职业道路，在雇员调动和安排工作时间表时要把雇员生活方式的需要也考虑进去。

8.**劳动力构成的变化**，尤其是妇女和少数民族进入公司，使公司有必要重审所有影响这些雇员群的责任、待遇和晋升的政策、实践和管理价值观。

所以，并不令人惊奇的是，这些压力造成了这样一些需要：从组织的角度对人更多地关注，在管理人员上采取更长远一些的观点，把人当作一项潜在的资本，而并不仅仅看作一种可变的成本。那么，为什么到现在还有许多经理没有意识到较好的人力资源管理中会蕴藏更佳的效率呢？部分原因在于：在教育、培养和训练经理的过程中有一种倾向，即强调工作中分析性的和技巧性的方面，致使在有些公司中，经理们公平和有效地管理人的技巧有很大的差异。那么，为什么现在各公司都转向更多地考虑企业中的人力资源方面以图解决经营中的难题了呢？部分原因是社会的压力。如本世纪30年代，对蓝领工人状况的关心导致关于劳动的立法得以通过，本世纪60年代和70年代，对平等和公平的待遇的追求使民权和公平机会法案得以通过。这些立法都引起了各公司对人力资源管理实践的注意，并且有助于对它进行重塑。在这方面，有关个人满足和福利的社会价值观也起了不小的作用。个中的原因多少还在于其它预计能够改善公司效率的方法的失败上。行政管理体系、市场营销、技术、作业管理、工业工程学、分散化、组合证券管理以及最近的计算机化都解决了一些问题，然而，它们也产生了新的问题，而且通常都是人力资源方面的问题。

许多热衷于采用新技术和新方法如证券组合管理的经理，当遇到需要重新设计人力资源管理时，往往就犹豫得多。技术和证券组合管理之所以看起来容易实施，是因为这些方法看起来不需要经理面对基本的价值观和关于人性的假设。它们**看起来**不造成个人风格和个人权力的问题。当然，这样的想法并不完全正确。例如，新技术的引人**确实**影响人和权力关系。实际上，往往因为认识不到“非人”系统和人之间的

复杂关系导致这些方法或者失败,或者达不到它们的承诺。另一方面,人力资源管理问题要求我们提出有关我们个人价值观和假设的基本的、有时是可怕的问题。然而,竞争的压力和雇员的变化,使得如何释放人的能量和创造力这样基本的人力资源管理问题变得尤为突出。事实上,许多大的美国公司已经开始提出这些人力资源管理问题,并且在领导着一种潮流,该潮流将从根本上改变人力资源管理的实践。

经验告诉我们,严峻的外部压力很可能要求一家公司重审和极大地改变其人力资源管理政策。事实上,无论研究还是经验都指出,直到对现状非常不满,并且新行为的模式已经存在,否则重大的改变很少被提出。前面列出的因素已经导致了这种程度的不满,而且,新的人力资源管理模式,如日本的雇佣和管理体系以及工会和管理层共同制订的工作生活质量计划也已出现(它们只不过是众多引人注目的事例中的两个)。不幸的是,在管理层和雇员的关系上采取重大变化的公司往往正处在竞争的压力下,因此在时间、金钱以及雇员促成这些变化的意愿方面都很少有回旋的余地。为了避免公司由于竞争的压力,试图在实际上“一夜”间去改变人力资源管理上长期形成的方法上的困难,建议公司不断地重审自己的人力资源管理政策。用这种方法时,它们就可能与雇员演进出一种关系,使双方都能承受不断变化的竞争压力带来的严峻的考验。

不幸的是,那些经济增长和盈利出色的公司很少觉得有必要革新其人力资源管理实践,以求得在公司和其雇员之间建立一种关系,使公司能经受更强的竞争和不断缩小的经济大饼的考验。然而,也有一些例外。像惠普、林肯电气和 IBM 这样的公司,它们的创立者对在雇员和其雇佣组织之间应建立怎样的关系有一套很深刻的自己的看法,因此,即使在没有

很强烈的竞争时，它们也对公司发展和保持连续、有效的人力资源管理政策给予极大的关注。其他还未处在竞争中的公司，如果它们这样考虑，能够做出明智的决策，系统和连续地检查它们的人力资源管理政策和实践的有效性。新的快速成长的公司往往能从长远的观点来发展其人力资源管理政策，因为一般说来，改变一种文化远比从一开始创立它艰难。本书旨在帮助经理们把握一家公司应该检查的重要的人力资源问题。

四个主要的人力资源管理政策领域

我们建议，将众多分散的人事和劳资关系行为归结到四个人力资源政策领域之下。不管公司中是否有工会，不管是只包括蓝领工人还是要包括经理层的雇员，不管公司是在增长还是在衰落，总经理都必须关注下面提到的每个政策领域，因为它们的每一个都定义了一个重要的人力资源管理任务。

雇员影响

一家公司有各种各样的利益相关者，诸如股东、工会、许多的雇员群体、政府和社会团体。本政策领域必须对付每个经理都必然要问的一个关键问题：公司自愿委托出多少责任、权威和权力，把它们交给谁？如果政府立法要求公司与工会和工人委员会谈判，那么管理方面怎样与他们建立组织上的联系？管理层应该力图使这种法定机制的权力和影响最小化呢，还是应该将影响和工作分享，从而在本机制所体现的雇员群体的利益和管理层的利益之间创造出更多的一致性？在此，管理上的任务是对于雇员影响所达到的程度，研究出公司的政策，并且力图执行这些政策。这种影响体现在许多分散

的事务中，如经营目标、工资待遇、工作条件、职务晋升、雇佣保障或任务自身上。不可避免地，有关雇员影响的决定会影响管理层传统的特权，并且可能改变公司的目的。因此，雇员应该有何影响的决定是非常重要的总经理决定，不管它们是明确做出的，还是像通常那样不明确做出的。

在许多情况下，要想做出决策，确定雇员在多大程度上参与和承担责任，通过何种机制传达他们的意见和体现他们的影响，公司经理都是唯一能启动这个决策过程的人选。除非雇员通过工会、暴动、政府立法或法律诉讼对经理挑战，否则经理都将在公司中拥有大部分的决策权。这样一来，如果在雇员应该有的影响方面缺乏行为的话，经理的决策一定是权力不被分享和不委托大部分的权力和影响给下层。经理可挑选的机制的例子有：日本的自我管理小组，在管理层做集体决策；在任务执行层让工人参加工作生活质量委员会；门户开放政策；专门倾听意见的部门。我们认为，从长远看，对雇员应该达到何种影响做出选择是不可避免的。民主国家有这样一种倾向：只要雇员对管理他们福利的决策有意见，觉得自己被亏待或政策没有体现自己的意愿，那么国家就会立法产生一种机制，让雇员有适当的影响。

人力资源流动

本政策领域要处理在一个公司中所有管理人员，对所有层次上人员的流入、流过、流出，各自应分担的责任。传统的人事实践如招聘、内部调配、绩效评估和解雇都可以归入这一领域。但是其任务还不止这些。人事专家和总经理必须密切合作，以保证人员的流动从长远来看符合本公司对“适当”人数和各种技能的战略要求。招聘、晋升和解雇的决策也必须符合雇员对工作安全感、职业发展、晋升和公平待遇上的需

要，还必须达到社会的法定标准。总经理必须问自己，应该向雇员承诺多大的雇佣安全保证，公司应该在雇员的发展上有多大的投资。不可避免的是，本领域中的决策会影响一些基本的经营决策，同时也会被它们影响。只举几个例子来说明，如利润目标、增长率和红利政策。从整体上来看，本领域的实践模式构成了公司的人力流动政策。这些政策极大地影响了公司达到自己的战略目标、履行自己对雇员和社会的责任的能力。人力资源流动政策的决策必须由总经理作出，并且由他审查。

奖励体系

不管金钱的还是其他形式的奖励，都向公司的雇员发出了强有力的信息，告诉了他们管理层想要创造和保持什么样的组织结构，以及管理层期待自己的雇员有何种行为和特质。在这样的人力资源管理任务前，公司中不光是工资支付专家，而且所有的经理都应该关心这样一个问题：希望公司奖励个人还是团体？我们应该怎样使用钱：是将其当作激励我们所希望行为的刺激，还是对有效率的表现的公平的承认？我们希望同许多雇员或雇员群体分享经济上的收益（例如，利润或成本的改进）吗？对这些问题的回答将导致完成：在各个层次上设计和管理公平的奖励系统任务，以吸引、激励和保留雇员（使之满意）。管理层可以在设计和管理一个公司的奖励系统上拥有完全的控制权，如若不然，他们就必须同工会一起商量这些政策和体系。奖励非工会工人时，当经理们考虑应在何种程度上把这些工人包括到设计和管理中去时，要做出一些选择。有关参与和提供奖励的决策应该与经营战略、管理哲学、雇员需要和人力资源管理政策相吻合。补偿应该在何种程度上被用作刺激，外在奖励和内在奖励的比例应该如何，以

及奖励应该在何种程度上被联系到个人相对于集体的表现上，这些都是只有总经理才能决定的问题。这些决策对于公司同雇员关系的性质有着重要的和广泛的影响，同时，也影响着该关系在何种程度上依赖于个人对私人收益的计算或对公司任务和目标的认同。

工作体系

在一个公司的各个层次上，经理都必须面对人力安排、信息、行为和技术上的任务。换句话说，他们必须定义和设计工作。管理层对于这些安排的选择，影响着人们做出决策的质量、机构同任务之间的合作、人们的才能被利用的程度、人们献身于公司目标的程度以及人们对于个人发展和职业生涯质量的要求被满足的程度。在生产层次上，经理做出的关于制造过程（例如，劳动细分和技术应用的程度），关于办公室中利用新的信息技术（如计算机化的信息系统），关于组织设计以及关于管理层的计划和目标设定体系，都是在工作体系领域中做出政策决策的例子。当总经理在工作体系领域做出决策，或准许其他人做出这样的决策时，是总经理而不是人事或劳资关系专家，在有意或无意地做出关于决策质量和雇员贡献的选择。

这四个人力资源管理政策的框架能激励经理们去计划如何以一致和连续的方式（态度），而不是用基于过去经验、偶然事件以及对外界压力做出应激式反应等一堆杂乱的、不连续的方法来完成前述四个重要的人力资源管理任务。一项人力资源管理政策包括经理做出的关于雇员如何被管理的选择，该选择最终将影响公司同其雇员之间关系的性质。要想使这样的选择有效，必须通过开发人力资源管理政策和实践来使其逐步运转。这样，关于政策的有意识的选择就能使人力资

源管理体系和实践的发展同其一致。

贯穿本书的人力资源管理观点

前面对人力资源管理政策领域的论述，反映了在怎样看待人力资源管理任务这个问题时，我们可以作出的一系列选择。这些选择可以更明确地表示出来。

第一个核心主题是贯穿所有四个政策领域的，并且是我们将在第二章提出的概念框架：利益相关者的利益。我们认为，最高管理层的角色就是控制平衡，并且，只要可能，就尽量兼顾企业涉及的各种利益相关者。像股东、雇员、顾客、供应商、本地社区、工会、贸易联合会以及政府之间的利益，等等。这种把雇员看作企业中重要的利益相关者的观点，强调了需要总经理考虑不同的利益相关者之间的利益有怎样的区别，对于这些互不相同的利益应该给予多少权重，以及这些不同的利益相关者通过怎样的机制将自己的影响作用到企业。本书因为是介绍人力资源管理的，所以就把注意力主要集中在雇员利益（或是代表他们的集体，如工会和政府的利益）和管理层以及股东利益之间的冲突上。

如果雇员是企业最主要的利益相关者的话，那么，经理们着眼于雇员影响设计出不同的机制并进行管理就是很关键的了，而这便是本书的第二个关键主题。在第二章中将深入地讨论这个政策领域。现在，我们希望表明一个观点：在形成所有的人力资源管理政策时，雇员影响在最广泛的意义上是一个中心的议题（见图 1—1）。所有的政策、技术和工作体系的设计与管理、补偿机制的设计与管理以及招聘、升迁、安置和解雇制度的设计与管理，都应该从这样的角度来检查：在这些领域做决策时，给了雇员多大的影响力？这样一来，雇员影响

力政策领域涉及的范围就大大超过了传统的行为，如工会和管理层的关系，或雇员之间的关系，或者甚至是有的公司采用的参与管理动议权。该政策领域提出了一个比传统上与人事实践相关联的，广泛得多的问题：怎样在企业两类利益相关者即管理层同雇员之间研究出一个互相影响的过程。如此表述任务使工人委员会、诉苦机制、态度感测小组、门户开放政策、态度调查、听取意见机构和其他负责管理机制都或加到了已经有的许多实践中去，或它成了其可供选择的一部分，用以获得与公司战略、最高管理层价值观以及雇员和社会期望都相适宜的、双方互相影响的过程。设计和管理互相影响的过程的任务是第一位的，方法和行为是第二位的，并且应该依它在这个基本的人力资源管理任务中所占比例有多大进行评判。

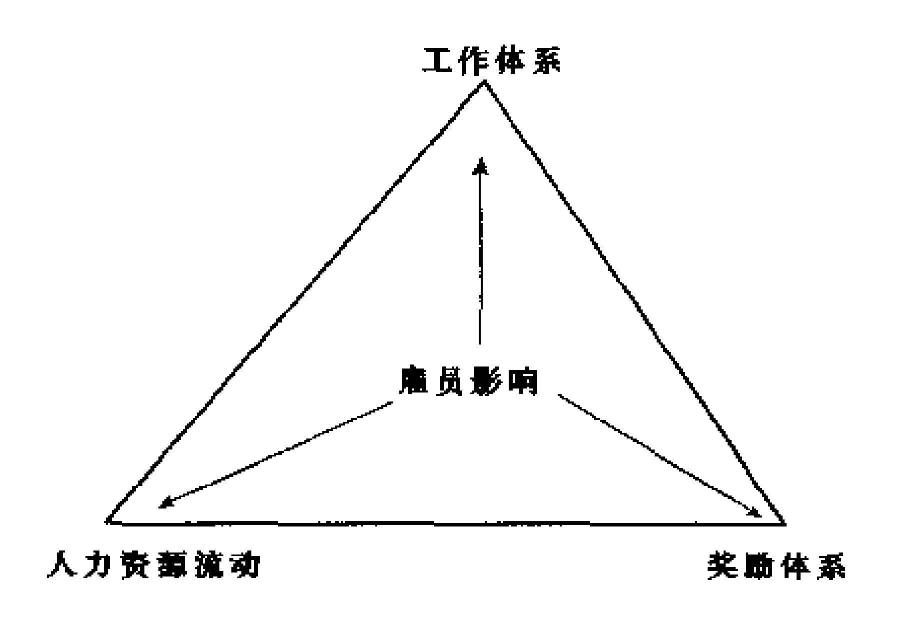


图 1—1 人力资源体系

紧跟着利益相关者和雇员影响观点之后，本书的第三个观点强调在四个政策领域的每一个之间都需要有合理程度的一致性，或者说互相配合。例如，想要努力通过增加工人的责任和他们在劳动决策中的参与程度来提高工人对企业目标的

投入，就可能最终必须由流动政策提供一些工作安全保证，由补偿体系鼓励职工获得技能并提供某种与雇员共同承担降低成本、共享利润增加的机会来支持。之所以需要各政策内部的一致性，是因为这样才能给人们提供明确的信号，告诉他们什么是期望的行为，什么行为会被奖励。

第四，我们把人力资源看作社会资本。这暗示着劳动力的能力、态度和其内部关系的发展都必须被看作包括在投资范围之内。人力很少能被主要看作预算内的支出。恰恰相反，他们组成了公司的社会资本，这是自始至终投资的结果。它带来了长时期的收益流。举例来说，如果雇员拥有广泛的能力，就能对其灵活地安排。同时，在管理层和工人之间有信任的关系，在经营条件变化时能增加雇员对重新安排的工作的投入。这个资本也可能由于忽视或缺乏维护而情况恶化，甚至会完全过时，除非根据变化了的条件重新对其培训。和其他的投资一样，在估计将来的收益流时，有相关的风险发生。例如，在改进雇员态度和技能上投资，实际上是否能够导致产品质量的改进或其他关键的成功的要素的改进，还是个未知数。和所有其他投资决策一样，长期的有时甚至大大超越当前的会计周期的观点，是必要的。

第五，我们从战略的观点来评论人力资源管理。一家企业必有自己的外部战略，即企业自己选择的一种在市场上竞争的方式。同样，它也需要一种内部战略来决定自己的人力资源如何发展、部署、激励和控制。在这个观点中有几点暗示。一点暗示是，内部和外部战略必须互相关联，每一点都对另一点提供了目标和约束。一个基于成为**低成本**的竞争战略，比起依赖**产品创新**的竞争战略，在补偿和雇佣安全保证方面可以显示出不同的方法。内部战略这个概念本身就暗示着，在影响到人力资源的所有特定的战术和行为中有一致性。

这样一来，就需要用理智的政策来指导实践，以增强实践之间互相增强和在长时期内协调一致的可能性。

我们在第二章发展出来的分析框架要求对一致性作出分析：在竞争战略同内部人力资源管理战略之间的一致性，以及人力资源管理战略内诸要素之间的一致性。

第六，我们强调在评估人力资源管理政策和实践的成果时，多层次社会评估的必要性。只问人力资源管理对企业利益的服务有多好是不够的。还应该问企业的人力资源管理政策对为一个雇员的福利服务有多好。在更高层分析中要问公司的人力资源管理政策和实践对社会利益的服务有多好。当然，在特殊的情况下，可能要涉及到某些利益相关者。不光如此，管理层将给予这三个评估思路的相对权重，随着管理层的不同和情况的不同，都是各不相同的。我们的观点是，该权重在将来应该比过去更明确。这个观点又引起了以下的问题：存在能同时服务于企业、个人和社会利益的人力资源管理政策吗？

我们的第七个观点来自以上所有的分析，即人力资源管理是总经理职责的一部分。如果人力资源管理战略必须配合竞争战略，如果人力资源的发展包括了有长期暗示的投资决策，并且如果雇员被看作是企业主要的利益相关群体之一，而且他们的利益必须由高层管理层来平衡，那么很明显，人力资源管理政策的决策不能够简单地全权委托给一个专业的职能部门。

本书的组织结构

在开始之前，再讲几句关于本书的框架结构的话也许是有益的。既然我们已经用一般的术语界定了我们想在自己的

人力资源管理方法中涵盖的范围，我们就在第二章中对本书的主题作一个概念性的描述。我们有意在这章中展示给读者一套分析工具，它们在人力资源管理问题中经常要被用到。我们将提出七组要素：法律和社会价值观、任务技术、工会、劳动力特征、劳动力市场条件、经营战略及管理理念，它们在做出人力资源管理政策选择时都应被考虑到。我们将提出四个"C"：**能力**（competence）、**雇员投入**（commitment）、**一致性**（congruence）**和成本－收益**（cost effectiveness）作为经理考虑人力资源管理政策选择造成的影响的方法。最后，我们将提出，人力资源管理政策的最终结果将在组织有效性、雇员福利和社会福利三个层次上考察。

从此开始，我们依次涉入四个人力资源管理政策领域：雇员影响、人力资源流动、奖励体系和工作体系。并且以一个总结性的章节来结尾。这些章节并不想对许多归入了我们政策领域的实践中的东西如劳资关系或工资管理等做出详尽的研究。与总经理的出发点相一致，基于对相关的人事和劳资关系问题和实践的知识，以及它们向总经理提出怎样的政策问题的经验，我们力图勾画出每一政策领域的概貌。我们的希望是，经理们能被鼓动起来，去思考和探索解决那些内生于人力资源管理任务中的两难选择、争端、难题和采取行动的可能性。最后，只有当总经理掌握了公司中人力资源管理的方法时，公司中人力资源管理的有效性才能提高。

第二章

人力资源管理的概念性描述

如果总经理要决定自己公司应该采用何种人力资源政策和实践，他们就需要某种方法来评价这些政策的适用性或有效性。在本章中，我们要提供的一些方法所判断的不仅是管理决策对人力资源造成了何种影响，还有指导这些决策的政策是否会继续有意义，且在其中应该考虑哪些变化。

图2－1中描述的分析方法只是一个对人力资源管理政策的决定要素和结果所做的大致的勾勒。从图中可以看出，人力资源管理政策有两个主要的影响要素：具体情况要素和利益相关者的

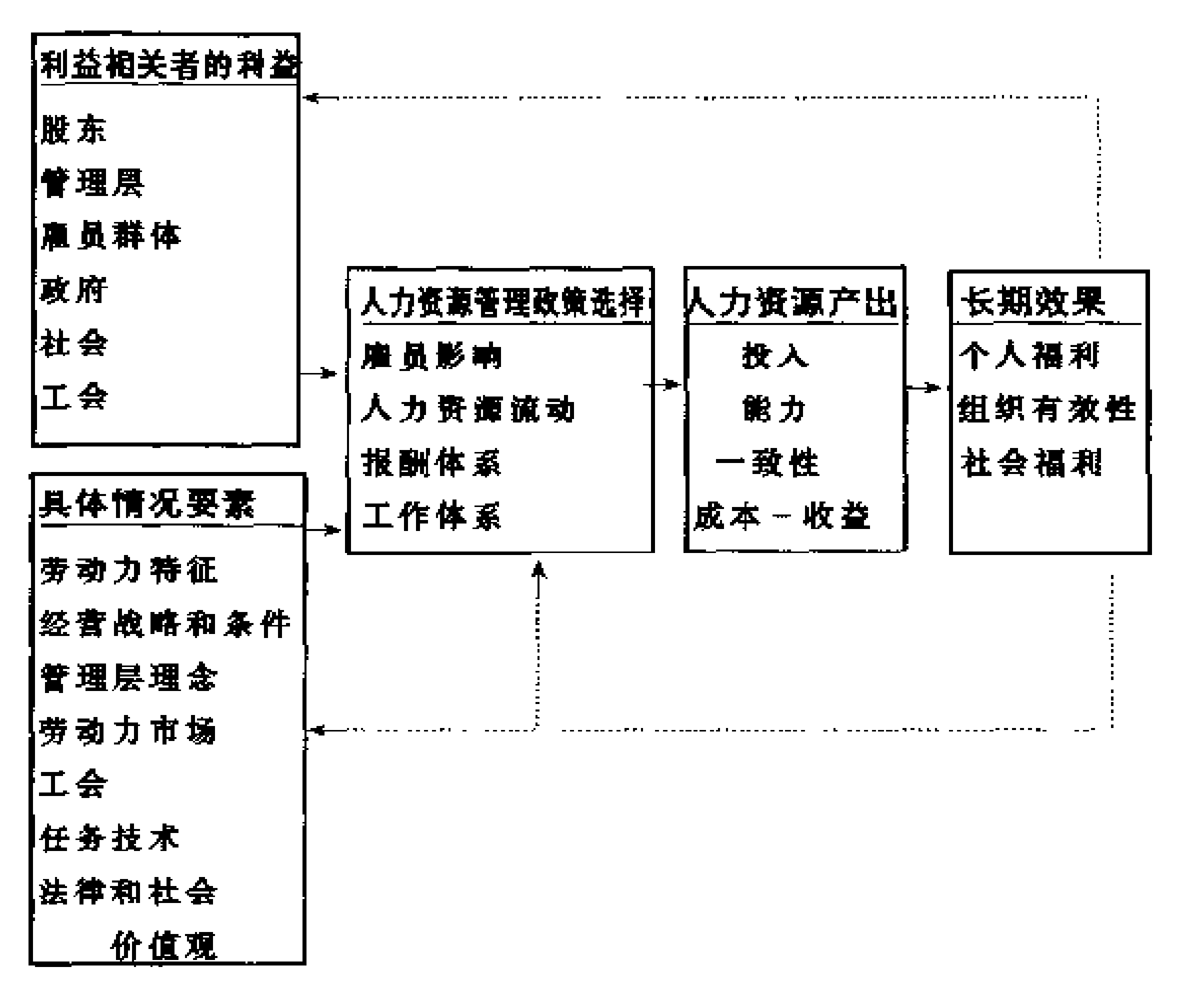


图 2－1 人力资源管理范围示意图

利益。讲到具体情况要素时，我们指的是下面这些力量：法律和社会价值观、劳动力市场条件、工会、劳动力特征、经营战略、管理理念和任务技术。这些都是在环境中、在公司内部存在着的。这些要素在人力资源管理政策形成时扮演着约束的角色，同时，有可能受人力资源管理政策影响。人力资源管理政策被众多的利益相关者的利益影响，并且实际上也应该被它们影响。这些利益相关者包括股东、管理层的雇员、工会、社区和政府。除非这些政策被所有的利益相关者影响，否则，从长远来看，企业会在满足所有这些利益相关者的需要上遇到麻烦，并且，作为一个组织机构，将遭到失败的命运。

人力资源管理政策影响着组织上一定的直接产出，并且有一定的长期后果。经理们作出的政策选择影响着雇员总的**能力**(competence)、**雇员投入**(commitment)情况，雇员目标和组织上目标间**一致性**(congruence)的程度以及人力资源管理实践总的**成本－收益**(cost－effectiveness)情况。“4C”并不是人力资源管理政策的决策者在评价人力资源管理的有效性时可能感到有用的全部标准，但他们却是比较易于理解的几个标准。

从长远来看，努力增进所有“4C”会带来个人福利、社会福利和组织有效性都得到改进的可喜结果(这也就是长期效果，图2－1中最后一个框)。所谓的组织有效性指的是一个组织对环境作出反应和适应环境的能力。这样一来，我们的意思是，人力资源管理有广泛的后果，而不仅仅是上个季度或上一年所有者权益的回报。实际上，相对来说，这些短期的目标往往较少地受到人力资源管理政策的影响。这样一来，人力资源管理政策的形成就必须结合进这种长期的观点。

图2－1的人力资源管理图也展示出了人力资源管理政策的选择的循环性。人力资源管理政策选择影响了“4C”，对个人福利、组织有效性和社会福利都有长期的影响。但是，长期的效果也影响着具体情况要素和利益相关者的利益。举例说来，社会中被虐待、处于不安全地位的雇员的抗议就可能导致政府就公平雇佣实践立法，或造成如我们在欧洲看到的工业民主立法。造成社会负面影响的罢工会影响有关劳动立法的改变。在一个较长的时期中较差的利润情况会影响股东的利益，并且会不可避免地造成有关工资、培训或者甚至雇员影响的人力资源管理政策的变化。我们还能举出一些反馈影响。上面说了这么多，其中心的意思是，人力资源管理政策在个人福利、组织有效性和社会福利上的长期效果会反过来影

响这些政策，以及这些政策得以形成的环境。

那么，我们刚刚提出的分析框架怎样才能被本书的读者，包括那些从事实际工作的经理们所用呢？

我们认为，最关键的事情是，有必要澄清到底谁同要解决的问题有利害关系，同时找出这些利害关系，并且决定他们有多大的权力可以运用。不管决策人最后想兼顾其他利益相关者的利益，还是想弃之不顾，这些问题在分析上都是很重要的。

可以采取很多方式来利用这个分析框架的其他方面。如果经理们想理解，为什么他们的公司在某个人力资源管理问题上正遵循一定的方法，比如在劳资关系中采取敌视的态度或终生雇佣制，那么，他们就必须分析具体情况要素，即这些要素当前的力量和它们在历史上的影响。

另一方面，经理们可能想比较两个可供选择的人力资源管理政策的相对业绩，比如，一个工作体系的工作定义比较狭窄，而另一个则强调整体的任务和小组的责任。于是，经理们就尝试着预测这两个系统在雇员能力发展、雇员投入水平和其他方面的不同影响效果。他们还可尝试着在预测上更进一个层次，询问每一个政策对企业、个人和社会的好处有多大。在这些预测中，不管在第一个层次还是在第二个层次，政策制定者都可能做出决定，认为没有一个政策选择是令人满意的，于是就回到形成另一个可供选择的方案的任务上来。

评价给定的可选政策和形成新的可选政策，都包含了更多的东西，而不仅仅是看一看图 2—1 所显示的长期后果。经理们必须检查各人力资源管理政策之间的**匹配**问题，尤其是该政策同其他人力资源管理政策和体系的匹配问题。举例来说，提出设计工作体系的方法，是否需要配合以雇员挑选方法上的改变？而且，这些改变是否可行？于是，经理们必须回到

对具体情况要素的检查上。所提出的政策与每一个具体情况要素以及图2-1所示的利益相关者的利益配合得如何？我们认为，机械地遵循任何分析过程都是错误的。基于这样的原因，我们鼓励读者只去考虑将要描述的分析步骤的**精神**，而不是把它当作程序性的规定。理想的情况是，经理们在面对一个政策的选择时，能同时考虑前述所有的影响要素的可行性。至于经理们对每一个关联要素的考虑和再考虑所采用的实际方法，随着案例的不同和政策制定者的不同，是各不相同的。

现在，我们转到对我们分析框架中的每一个要素的探讨上。

用产生的后果来评估人力资源管理政策

我们在前面就已经提出，衡量人力资源管理政策的长期后果时，用它们三个层次即个人、组织和社会的收益和成本来评估。现在，让我们详细地来讨论。

争辩说，一个组织的人力资源管理政策，应该由它们是否促成了组织目标的达成和组织的生存来评估，这样说几乎是无意义的。一项人力资源管理政策之所以是重要的，是因为它服务于增进组织的效率或它的适应性，它的服务表现和价值表现，它的短期成果或长期成果。

仅仅关心人力资源管理政策和实践的组织产出，哪怕关心的内容里已经包含了人力产出，如营业额，也是不够的。雇员个人的福利必须单独分开考虑。雇员的工作条件不仅在雇员的经济福利上可能产生正的或负的影响，而且对他们的身体和精神健康都有影响。经理们要给上述后果的权重大小不依赖于其对组织的直接影响，而要依赖于他们的价值观及他

们对雇员向企业提出要求的合理性的看法。

对人力资源管理成果的评估也应该在**社会层次**上进行。管理层过去的人力资源管理实践不仅使雇主和雇员付出了成本,并且也使作为整体的社会付出了成本。罢工和解雇的社会成本是什么?变异的和被遗弃的工人可能产生精神和身体健康上的问题,从而成为由地方、州和联邦政府出资的社区机构的负担。今天,雇主把他们管理实践中的许多成本转移给了社会。不管谁承担这些成本,他们都应该被看作是与管理层作出的人力资源管理政策决策相关的。

在有些场合,公司、个人和社会的利益有很强的一致性。例如,雇员身体和精神的健康正越来越受到公司的重视。雇员的身体健康状况和生活方式(工作时和下班后),以及个人的健康习惯如是否吸烟、吸毒或酗酒,现在都被认为和公司的医疗补贴成本和生产力有关。例如,强生和控制数据公司都发起了广泛的运动,帮助雇员诊断自己的健康状况,发展出自己的个人计划,以改善自己的健康状况。

在考虑人力资源管理政策是否增进了组织业绩、雇员福利或社会福利的表现时,“4C”在分析这类内部关联的复杂问题时应该被考虑:

1. **雇员投入**(Commitment)。人力资源管理政策在何种程度上增加了人们对他们的工作和他们组织的投入?投入的增加不仅会使雇员对组织的忠诚度增加,增进企业的业绩,还能使个人的自我价值、尊严、精神状态改进,身份提高。

2. **雇员能力**(Competence)。现在和将来,人力资源管理政策在何种程度上吸引、保留和(或)发展了具备组织和社会需要的技能和知识的人?当所需要的技术和知识有了及时的供给时,组织会受益,雇员会感到个人价值和经济福利的增进。

3. **成本－收益**(Cost-effectiveness)。一个给定政策以工资、收益、营业额、旷工、罢工和诸如此类形式表现出的成本－收益如何？这些成本可以从组织、个人和作为整体的社会的角度来考虑。

4. **一致性**(Congruence)。人力资源管理政策和实践在管理层和雇员之间、不同的雇员群体之间、组织和社区之间、雇员和其家庭之间以及个人之间产生和维持的一致性的程度如何？缺乏这些一致性将使管理层在时间、金钱和能量上付出高昂代价，将产生低水平的信任和共同意愿，并且可能产生紧张的关系和其他精神方面的问题。

衡量和评估的难题

"4C"并没有给经理们提供评估他们公司人力资源管理政策效果的实际的衡量方法和数据。这类方法很多，并且，依据所选择分析层次的不同(个人、公司或社会)而不同。公司通过经理们对雇员表现的评估，以及第三方如人事专家、心理分析专家、其他经理或评估中心对雇员能力的评估，收集到有关雇员能力的资料。当这些资料被集中阅读时，尤其是当公司力图弄清做连续计划时可以获得的天才时，组织中技术和管理能力分布的深度情况就浮现了出来。

有关雇员投入的资料，可以由组织中任何领域的经理用态度调查的方式来得到。这些调查可以由人事专家或外请的咨询人员，通过采访和填写调查问卷的方式展开。门户开放政策以及观察同雇员一起召开的群体会议，都能使经理们对他们雇员的态度有一个了解。对于一个经理来说，关键的是要为雇员表达自己的态度创造条件，以及在公司中的不同雇员群体之间发起对话。其他的资料来源——关于自愿加班、旷工和诉苦的个人记录都能在雇员的投入方面提供间接的证

明。总的说来，这些资料可能无法向经理们提供有关投入和一致性的绝对的衡量材料，但是，它们确实能提供一种有用的、全面的状况的画卷。

乍一看，成本－收益比较好衡量，但是，那只是一种带有欺骗性的表面现象。工资是最好评估的，然而，特定的收益共享计划、养老金计划和生活成本调整方案的长期成本却很难评估，因为未来是不确定的。员工招聘和雇员发展的成本－收益，就更难评估了，然而，两者都是雇员总成本的重要组成部分。

目标的一致性能被更容易鉴别出来，尤其是当缺乏一致性时，矛盾冲突以罢工的形式表现出来。虽然罢工的总成本很难准确估计，然而，这些评估可以成为人力资源管理政策总评估的一部分。另一些更微妙的冲突形式，如经理和其下属之间或不同雇员群体之间的冲突，就更难识别出了。它们的成本当然也就更难以估计。当雇员与工会订有契约时，抱怨的数量是冲突的一个指标，而且，那些抱怨的管理成本是能够计量的。但是，积累起来的抱怨对组织表现的影响却更难以衡量。

这些衡量上的困难，比起判断人力资源管理政策对雇员和社会福利将产生什么后果难度，简直算不了什么。许多管理机制，如工会－管理层协调任务小组或雇员委员会(针对非工会成员的雇员)，都既能在收集人力资源成果资料方面提供重要的工具，又能在评估对不同的利益相关者来说这些成果意味着什么方面提供工具。工人委员会和集体讨价还价，都是服务于同一目的的立法管理机制的例子。只有让利益相关者参与到入力资源管理成果的评估过程中，经理们才能获得相关的资料，据以估价人力资源管理政策和实践对雇员和社会福利的影响。

评估人力资源管理成果的问题不是轻易就能解决的。将人力资源像财务资源(美元)一样进行处理的想法,已经促使人们在人力资源会计体系上做了一些实验。这些系统试图靠估价员工的置换成本,以及公司已经在该员工的招聘、培训和发展上投资多少来衡量一个员工的价值。这样的会计工作,虽然有其潜在的用途,但是,还远未达到它的承诺,至少从它们并没有被广泛应用这一点上就可以看出来。一个更困难的任务是,如何评估雇员的投入,或者如何评价鼓励雇员发挥能动性和使其成长的那些公司的气氛和文化。这些困难不太可能马上解决。在最后的分析中,对于人力资源管理成果的评估是在拥有了来源广泛、形式多样并经不同的利益相关者评估的资料之后所进行的一个判断问题。因此,成果评估的过程必须是将各种利益相关者(例如,雇员群体、管理层、工会)召集到一起,讨论资料并对其意义达成一致意见。

关于利益相关者的观点

一种观点认为,公司是由大量有时合作,有时冲突,每一个都与公司如何管理以及资源如何分配有着一种重要利害关系的选民组成。本书的人力资源管理方法很关键的一点假设就是,总经理必须认识到多种利益相关者的存在,并且能理解每一类利益相关者的特定利益。如此一来,在思考各种人力资源管理政策和实践时,总经理在平衡和再平衡公司所服务的多种利益时,就扮演着重要的角色。

在一个给定的企业中,利益相关者可能包含所有者、政府、当地社区、工会以及经理自己。因为本书的中心是在人力资源的管理上,所以我们对作为利益相关者的工人给予更多的关注。所谓“工人”,我们包括了蓝领工人、技工和其他白领

雇员。就一个特定的政策而言，不同的雇员群体可能有不同的利害关系。在与受益和养老金相联系的公司政策中，年轻一点的和年老的工人可能会发现，他们的利益被影响的方式非常的不同。黑人和白人工人对公司的升迁政策的感觉可能也差别甚大。男性和女性雇员也可能如此。一般说来，对于像报酬的数量和种类、受益情况和工作条件这样的事情，雇员和管理层之间当然会有相当的差别。如果说这些对于雇员来讲是奖励的话，那么对于老板来说则是成本——会减少利润和增加再投资基金的成本。

为什么工人对公司利润的关心程度不如管理层呢？为什么他们不能在自己对金钱和非金钱的报酬的期望和需求上表现出更多的自律性呢？还有，为什么经理们不能在其决策中表现出对工人的需要有更多的理解，更多地关心工人的福利呢？部分原因在于这两种人有不同的利益。他们对什么是必要的东西看法不同，有时，这种差异很难在组织内协调：一方面是经营的目标，如效率、增长和投资，另一方面是雇员对安全、公平、工作满意程度和经济福利的需要。

组织经常在所有者和其雇员之间，以及在不同的雇员群体之间做协调工作，不管这种工作是明显还是比较隐晦地表现出来。然而，经理们并不是每时每刻都能意识到这些协调的发生，甚至意识不到，对于这些协调应该如何进行，不同的利益相关者群体可能有不同的观点。由于组织的等级制度使利益相关者不能顺畅地表达他们的利益和观点，所以，有的经理可能错误地相信，所有的利益相关者都有相同的利益和观点。其他的经理可能知道有差异，但是，他们可能拒绝承认，除了所有者和经理们的观点外，其他的任何观点也具有“合法性”。

总经理的任务是，在协调众多的利益相关者时，要认识到

这些利益相关者的观点存在着差异甚至冲突。他们必须发展出一种角色和观点,以便能够使利益相关者之间的差异降至最低,且当冲突发生时能有效控制。对于美国的经理来说(比如说,相对于欧洲的经理),这样的一个角色和股东传统上信奉的观点有相当的差异。只要在实际操作中,经理们已经把股东仅仅当作许多利益相关者群体中的一个来对待了,有意识地接受利益相关者的观点,就会在对待他们传统上认为自己应该对其负责的股东时,把自己放到更中立的位置上。在既定的董事会结构和财务机构的权威下,要转而采纳利益相关者的观点而不仅是股东的观点非常困难。我们的人力资源管理模型建议,需要通过环境因素的改变,如社会和立法的改变来支持向着利益相关者的观点转变。

具体情况因素

人力资源管理模型提出,人力资源管理政策和实践的设计和实施,必须与大量的重要的具体情况因素相一致。我们并不是要暗示说,人力资源管理政策应该是因具体情况因素而定,或者说,它们是因变量。恰恰相反,我们相信,在长期中,所有的具体情况因素都在一定的程度上受创造性的人力资源管理政策和实践的影响。有的具体情况因素在短期到中期就受人力资源管理政策的影响。用"具体情况因素"这种说法不是在暗示这些因素都是在公司"之外"的。非常清楚,虽然从是否是组织环境的一部分来说,工会、法律、社会价值观和劳动力市场都是公司外生的因素;然而,它们在过去至少作为一部分出现在了人力资源政策之中。从看起来更服从管理控制这点来说,管理理念、劳动力特征、任务技术和经营战略是"内生"于公司的。然而,它们也受外部的商务和社会力量

的影响。关键之处是，在任何给定的时间点上——例如，当总经理检查现行的人力资源政策，并且打算作出改变时——所有的因素都是具体情况的一部分，甚至包括经理的个人价值观和处世哲学。更重要的是，总经理必须认识到，所有的具体情况因素都是过去创造出的制约，除非在未来采取措施改变它们。

下面讨论具体情况因素，我们从最重要和最中心的因素谈起：劳动力特征。

劳动力特征

工作中的人们的特性是什么？组织中各个层次和各个职能部门的经理，通过他们的管理行为，都在传递着自己对该问题的回答；公司则通过人力资源管理政策和实践传递自己的答案。这些政策和实践反映了管理层对雇员动机、能力、价值观、潜力以及个人对发展的渴望的假设。如果假设与现实或是劳动力的潜在情况不符，人力资源管理政策和实践就不能充分利用或是发展雇员，从而造成雇主和雇员两方面的潜在损失。不但如此，这些政策还可能造成雇员和组织的冲突。这样说来，工作中人们的特性问题，实在是当经理们要形成和监督自己的行为，以及这些行为对人力资源的影响时，应该问的最重要的问题了。但是，像其他重要的问题一样，这个问题有许多答案，有时答案之间还相互矛盾，这要依考虑什么样的人这些人特定的发展来定。

为了简化让政策适合劳动力特征这个难题，典型地，针对不同雇员群体，公司制订了不同的人力资源管理政策和实践。在实际操作上，美国公司的劳动力典型地被分为四个可辨识的集体：(1)小时工和监领工人，(2)非年薪制的白领，(3)年薪制的专业人员，(4)管理人员。当然，在这些群体中，又可以分

出许多有意义的子群体，如工程师、办公室人员、有经验的销售人员、年轻和年老的工人，等等。

在对背景、需求、期望以及雇员带到工作中的教育资历作出有效假设的基础上，政策才应据此体现出相应的差异。然而，经理必须小心，不能在无效假设的基础上制造不同群体间的差异。对于组织中处于低层的人来说，偏差最可能发生。至少部分地，因为经理们假设低层的人——这些人在背景、社会技巧以及价值观上都与他们有差异——缺乏意愿和技巧来发挥潜力以图发展，从而使群体之间的政策差异扩大了。这种偏差很容易发生，因为如今的经理常常由于组织的实践、等级制度和官僚体系而与非管理层的雇员相隔离。经理不再像以前那样，是从小时工这个级别提升上来的。更经常的情况是，他们是在商学院接受的教育，而在那里，他们接触的人主要是其他一些知名的经理。普遍的军事训练的取消也妨碍了这样的机会的增加：与不同的群体拥有相似的经验和体会。

因为假设差异的存在是自然的，尤其是当存在等级层次，以及社会经济背景使交往和联系变得困难的时候，那么，非常重要的便是，经理不但要意识到实际的差异，还要意识到雇员间潜在的**共同性**。

那些在人力资源管理上做得有效的公司——如 IBM 公司、麦考密克公司、惠普公司、以及林肯电气公司——当它们发展自己的人力资源政策，并且使之与复杂的现实相适应时，都明显地或暗含地遵从了一些关于人的基本假设。例如，麦考密克先生，麦考密克公司文化的设计师，假设他所有的雇员都需要公平、工资、参与和安全。这些假设在公司的早期指导着人力资源政策[①]。人们想要自治，想要有一种成就感，想要与某些东西认同，想要活得有意义，以及想要成长的假设，都可以加到这个清单上。发展与一些关于人的乐观的假设相一

致的人力资源政策,其威力在于,这样的政策能鼓励与政策一致的雇员的选择和发展。

我们并非建议,前述的假设清单是正确的或是完整的。我们真正建议的是,有效的人力资源管理包含了这样的紧张关系:一方面是一些关于人们想要什么,或是如果给予机会,将为什么而活(乐观的观点或是通常的观点)的普遍的信念;另一方面是人们有能力想要什么,以及在给定的时刻能做什么(实际的观点或是参考具体情况的观点)的更复杂的现实。前一个观点将引出这样的论点,即雇员群体都是类似的,都有一些共同的人力资源特性。后一个观点则反映了这样的假设:雇员的群体各不相同,人力资源政策必须针对不同群体和情况有相应的差异。如果没有两种观点的紧张关系,人力资源政策将不能激发出所有雇员潜藏着的能力,使其投入,它们也不会是实际可行的。

对于劳动力中的少数民族和妇女来说,强调差异而非统一性的问题更尖锐。到 1985 年,妇女在劳动力中的人数将超过男性,少数民族群体比起现在也将成为更大的和更有力的组成部分。80 年代和 90 年代成功的人力资源管理方法,将在很大程度上依赖于公司中所有的经理对这些形形色色的雇员群体的差异性和相似性作出有效假设的能力。

经营战略和条件

一个组织中的人力资源管理政策和实践,必须符合它在竞争环境中的战略,以及它所面对的直接的经营条件。如果一个制造业公司在高度竞争性的环境下经营,其中成本-收益和生产的效率是关键的因素,那么,该公司就需要发展出鼓励其所有雇员作出成本节约努力的人力资源管理政策和实践。如果质量是成功的关键因素,那么人力资源管理政策和

实践就必须要鼓励雇员对质量问题的关心和参与。如果一家提供专业服务的公司依赖的是吸引、激励和保留该领域中最优秀的专业人员，那么该公司就必须发展出人力资源管理政策，招入最好的人才，发展他们的能力，以及提供报酬和其他的刺激，鼓励适当的人才加入和留在公司。这样的能力可能是使一家公司区别于另一家的主要因素。

不幸的是，人力资源管理政策和经营战略之间的配合通常是很差的。造成这种状况的一个原因是，经理通常考虑发展经营计划，进行资本投资，但是，他们没有充分考虑支持这些计划的人力资源。例如，包括建设新厂房，或是开设新分部的增长计划可能很少考虑经营这些设施的经理的短缺。结果自然是投资的低回报，甚至是完全的经营失败。经理们，至少是那些处于人力资源职能部门之外的经理，往往假设人力资源不是一个限制因素，在质量上和数量上都是充足的。当管理和技术复杂性都增加了，并且缺乏优秀人才时，这个假设往往就是错误的了。

经营战略和人力资源管理政策之间配合很差的第二个原因在人力资源职能自身。这种职能往往发展出与实际负责生产的经理的需要没什么关联的行为和方案。这个问题之所以产生，一部分是因为在持以利润为中心的短期观点的经理和持以人为中心的长期观点的人力资源经理之间存在着观点上的差异。但是，问题产生的根源还在于人力资源行为的发展并未与经营计划密切合作这个事实。人力资源负责人员通常被排除在经营的计划过程之外，这常常是因为他们在组织的高层并未占有一席之地。像通常的情况那样，这些负责人员基于对需要何种行为和表现的一般猜测来制订政策和进行实践，而不是在对战略、对战略向组织提出的任务以及对雇员应该有什么能力和投入进行仔细分析的基础上制订政策和进行

实践。

经营战略还能重塑公司的人力资源，以及公司可能得到的人的类型、态度和投人。举例来说，如果公司的成功主要是依靠通过广告和升级来对基本上没什么差别的消费者产品升级换代，那么，公司所需要吸引的人应具备的技能就和那些由于靠技术来驱动，因此产品之间有明显差异的公司所需要的人应具备的技能大不相同。后一种公司可能有长远一些的目标，同时就需要吸引和保留住那些愿意投身于这些目标的人。前者则更可能设立更短期的目标，靠的也是那些对快速的回报和个人收益感兴趣的人。这两种雇员群体的能力和投人可能非常不同。这并不是要说，其中一种比另一种更可取。我们确实想指出的是，产品和市场战略可能会限制能采用的人力资源管理政策的类型以及相应能取得的成果。因为这些人力资源管理政策必须也和管理层的价值观相配合。所以，当经理作出经营战略决策时，必须了解那些价值观。从理想的情况来看，经营战略应该影响人力资源管理政策和实践。同时，做经营战略时，应该考虑可获得的人力资源以及管理层和社会的价值观。

管理理念

正值管理层的领导的哲学是由人力资源管理政策在历史上所采取的形式所塑造的一样，一个组织的人力资源管理政策被主要经理的管理理念所影响。依据组织发展的模式的不同，有的组织中的人力资源管理政策与管理理念的联系比其值一些组织强。如果在发展的早期，一个组织有一个强有力的发起人和领导，而值具有表述得非常清楚的哲学和一套价值观的话，那么，人力资源管理政策就更可能是内部互相一致的。这种一致性将在人力资源管理方面造成更强的和更有穿

透力的文化。这种文化，在保持了一段时间之后，将会塑造出反映文化中潜藏的价值观和生活方式的新领导。

说“管理理念”，我们指的是关键经理对企业性质明显的或暗含的信念：它在社会中的角色，它应被如何经营——尤其是它应该如何对待和利用雇员。一个经理的哲学，是被他或她的价值观，或是关于企业在社会中的角色和人在企业中的角色的假设所塑造的。

在早些的关于经营战略的段落中，我们指出了，对经营自身的定义可能和公司能发展的人力资源管理政策和实践相关联。如果我们检查经营哲学之间的关系——这种关系塑造了战略、人力资源管理哲学和政策——的话，前述的关联再一次变得明显。林肯电气公司的理念是，利润只是达到目的的方法，而利润本身并不是目的。这种哲学显然塑造了公司的长期战略，使公司把更多的重点放在给顾客提供价值上，而非销售和利润的增长上。这种思考方法，很自然地形成了这样的人力资源管理政策：如雇佣安全、雇员持股以及一个使雇员的收入翻了一番，并且使对雇员的收人分配几乎达到了公司利润的一半的利润共享计划。

公司的人力资源管理政策被塑造得与其创立者的经营哲学相一致，这样的例子有很多，如IBM、松下、惠普和麦考密克公司等。有一些成功的公司，它们具有独特的能力来吸引、保留它们的雇员和使其投入，这个事实一般是没有人反对的，然而，它们的成功和其人力资源管理政策之间的直接关系则更难证明一些。

一旦公司关键的领导人离开，管理理念和公司文化的形态能持续多久，对此我们也不太清楚。例如，松下幸之助，比尔·休莱特(Bill Hewlett)和鲍勃·帕卡德(Bob Packard)还活着，即使他们在公司的事务中已不是很活跃了。在公司的哲

学被稀释和其人力资源政策失去其内部一致性之前，公司能增长得多快，增长到多大，我们也不知道。现在，像惠普这样快速增长的公司正面临着这些问题。

这些问题，在挑战着经理们传播和维持公司哲学的想象力的同时，没有从任何方面削弱我们已知的管理理念和人力资源管理政策之间的联系。实际上，最近，在工厂车间一级正在创造全新的工作体系，以促使雇员作出高投入。在这样的努力中，那种联系的重要性正得到承认。在这些创新努力中，往往都包含了在厂房建立之前对管理哲学作出定义这个过程，目的是指导人力资源政策和实践的设计。这个过程不但帮助了在管理队伍中对管理理念应该是怎样的这个问题达成一致意见，从而使这些哲学普遍化成一种大众的观点，还对未来出现新事件和新情况时的行动提供了一个准则。没有一个明确表达出来的信念体系，短期的纯粹为了方案的考虑就会左右人力资源管理政策的决定，而不仅仅是影响它们。结果就是，新政策的不一致性和管理理念的被侵蚀。这样说来，一个一般的哲学使得低层经理和未来的经理能重塑和管理理念相一致、同时又是方案性的以及与现实的情况直接相连的、新的人力资源管理政策和实践。

如果我们去检查《幸福》杂志列出的前500家公司，毫无疑问，我们会发现许多公司没有明确地表述出自己的管理理念。虽然我们清楚地知道，它们的人力资源管理政策就是其哲学的一个潜在表达。由于缺乏一个清楚地表述出其哲学的创始人，这些公司就倾向于在特定环境的基础上发展其人力资源管理政策。有时，方案性的考虑和经理自己的价值观就主宰了政策的制订。由于这个原因，它们的人力资源政策就可能是不连续的，在雇员的眼中，人力资源政策的情况当然也会是不连续的。由于缺乏连续性，雇员对自己和公司的关系

的考虑除了被自己的私利左右外，可能很难再加上其他的意义。这些雇员也不大可能发展出对公司的信任，因为信任是建立在长期一致的对待方式上。恰恰相反，他们对公司的投入基础将是功利主义性质的，基于用工作和服务交换一定的报酬，与之相对的另一种态度是精神上的，基于他们对一种明确的目的和哲学的认同[2]。最后，缺乏一种清楚地表达出来的哲学，或是缺乏一种鲜明的文化，未来的人力资源管理政策的发展更可能同样是不连续的，不确定的，因为持有不同哲学观的关键领导人会上台掌权。

管理理念，不管是表达出来的还是未表达出来的，并不是经理塑造人力资源管理政策和实践的唯一的办法。他们管理的风格——他们的举止、交流和与他人交往的方式——都向组织上下发出了有关他们关心什么的强烈的信号。这也有助于组织的人力资源管理政策和实践。如果经理说，他们的哲学是雇员应该被给予机会，通过参与管理来成长和发展，然后，对在基层形成的决策仍然仅凭自己的意见就作修改，那么，鼓励工人参与政策的可信性就被破坏了。同样地，如果高层的经理不通过自己的实践来作出表率，那么，鼓励雇员通过和其下属对工作作公开和坦诚的讨论来谋求雇员发展就不可能实施。

哲学和政策之间的缺乏一致性还会破坏人力资源管理政策的持续执行。那些制订了一项和自己的哲学相冲突的政策的经理不会去作持续的努力来贯彻该政策。只有那些充满自信的经理——那些自己的哲学和风格都与政策一致的经理——会持续地贯彻和加强这样的政策。

劳动力市场条件

公司有效性的一个衡量方法是，看它的经理成功地与其

他公司就财务和人力资源作竞争的能力。就人力资源来说，这种能力取决于公司对将招聘人员和现有雇员的吸引力，以及公司要从中吸收人才补给的劳动力市场的条件。对于不同的雇员群体来说，公司在其中进行竞争的劳动力市场，其界限的定义是非常不同的。对非熟练的制造业工人而言，劳动力市场或许就是周围的社区。对专业人员和经理来说，劳动力市场可能就涵盖了全国范围内该专业中所有的专家。

如果雇员发现，公司的工资、地点、组织气氛、升迁机会、工作安全性和工作条件都比其他公司有吸引力，那么，新雇员就会来公司工作，而现有的雇员也会留下来。经过一段时间之后，这些因素综合起来，在自己竞争于其中的几个劳动力市场中，公司就会形成自己的声誉。在吸引和留住雇员方面，这种声誉要么成为一种资产，要么成为一种债务。例如，一家公司形成了这样的声誉——定期地会有裁员——的话，当它与其他公司竞争雇员，尤其是供应短缺的雇员时，就会有麻烦。

但是，经理们吸引和留住自己所想要的人才的能力还依赖于他们在其中竞争的劳动力市场的条件，以及其公司的人力资源管理政策。拥有某种技术的人才的短缺，会使公司吸引和留住人才更为困难。当极难找到拥有所需技术的人才时（例如，目前缺乏工程师和有技术的蓝领工人这种情况），经营的计划和目标就会受影响。在短缺的劳动力市场上，公司不得不提供超过自己意愿的吸引条件，以吸引和留住人才。当然，公司越能发展和留住自己的专家、经理以及其他技术雇员，公司就越不需出去招聘那些有经验的人员。出于想要尽量减少在紧张的劳动力市场上与其他公司竞争的考虑，一些公司在考虑一种雇佣安全政策。这也导致了一些公司加强训练和发展自己的雇员。最近，在机器制造工业中，熟练技术蓝领工人的短缺已经使公司重新考虑自己以前的雇佣和解雇周

期循环的模式，转而试图采取一种雇佣安全政策，同时伴随着对学徒训练计划的投资。

经理们也被建议去跟踪劳动力市场的长期趋势，因为这些趋势指出：在未来，公司想要获得那些经营可能需要的拥有特定技术的人才将有多困难或是多昂贵。这类信息能帮助经理评估自己长期战略计划的可行性。也许更重要的是，它能指出需要在大学、贸易学校和职业学校（这将是需要的）的教育计划中作出的改变，从而向雇主们保证，所需技术的人才有充足的供应。当短缺出现时，公司就能力图影响教育机构，促使它们改变教学计划，并且招聘更多的学生，以图影响劳动力市场。或者，经营机构能设立他们自己内部的教育计划。在本世纪 80 年代，当高科技领域的公司逐渐意识到电子工程师会短缺时，它们在这两方面都作出了努力。那些更快地认识到潮流、更充分地预期到自己的需要的公司，才能在劳动力市场和经营上竞争得更加卓有成效。

劳动力市场的潮流包括这样一些变化：妇女和少数民族的加入以及劳动力价值观的变化，使得雇员对独裁的统治方式越来越抵触。而且，第二次世界大战后的生育高峰造成了劳动力的逐渐老化，这就产生了改变人力资源管理政策的要求，尤其是在人员流动和报酬领域。这些潮流如果没有被预期到的话，确实能给那些没有将其人力资源管理政策和实践加以调整以配合潮流变化的经理造成真正的困难。另一方面，那些由于预期到了人力资源结构的变化，从而有效地作出了人力资源管理政策和实践的改变的组织，就可以因为能更好地吸引、利用和留住新一代的雇员而获得竞争优势。

总结一下，一家公司在其劳动力市场上竞争的能力，依赖于它预测该劳动力市场上的潮流，并准备通过具有想象力的人力资源管理政策和实践来利用这些潮流带来的优势的能

力。

工 会

在历史上，工会的作用是为那些处于非领导性职位上的工人，在责任过程、报酬分配、调动和升迁以及劳动条件这些人力资源管理问题上充当一种提供集体呼声的机制。即使在雇员没有组织工会的地方，工会也能影响人力资源管理政策。由于害怕工人组织工会，雇主们就会采取本来不愿采取的人力资源管理政策和实践。在一个公司内部，工会谈判所达成的工资的增加，会产生一种压力，使非工会成员的雇员的工资也以相同的方式，或甚至还稍微多一点的方式增加，以避免雇员由于不满意，更多地加入工会。没有任何工会的公司，可能会感到被迫要对薪金支付、小额优惠、雇佣安全、工作条件、升迁和解雇加以密切的关注。如果公司在一个大量组织工会的社区环境中经营，它就必须在自己的政策和那些组织了工会的公司政策之间，体现出一定程度的共同性，否则就要冒工会被组织起来的危险。没有工会的公司，如 IBM 公司，其人力资源政策和实践（包括痛苦补偿程序、门户开放政策以及雇佣安全）比许多组织了工会的公司的政策和实践还要慷慨和费钱。毫无疑问，想要保持没有工会是设计这些政策的主要原因。

更进一步来说，工会通过它们的政治影响来间接影响非工会公司的人力资源管理实践。立法的产生，在很大的程度上是因为工会用自己的政治影响向雇主硬性规定了一定的人力资源标准。职业健康和安全、工人的补偿以及最小工资的立法只是三个例子。在法国和英国，那里的工会比美国的工会更紧密地和政治党派联系在一起，工会的影响甚至就更大了，在人力资源实践方面，不仅在立法，而且在政府的政策上

都能感觉到。尽管在工会权力达到高峰的本世纪60年代，美国加入工会的劳动力也只有35%，但是，对于所有的美国公司来说，不管其中有没有工会，工会都对其人力资源政策和实践有重要的影响。

任务技术

说“任务技术”，我们指的是为执行任务，安排设备（硬件和软件）的方式。历史上，用来生产产品和提供服务的技术对人力资源政策和实践有强大和普遍的影响，尤其是在制造业中。它被工程师关于怎样组成合理和有效的工作的观点所左右。这种合理观点极大地受弗里德里克·泰勒和其他科学管理信徒的影响（我们会在第六章详细讨论），传统上控制着厂房的布局和工作职位的设计。同样地，技术的绝对必要性自身也经常决定着工作的性质。机器和任务倾向于构成自变量，而人力则是因变量。

这种对技术的观点在很大程度上塑造了我们所见到的二十世纪晚期工作的性质。它产生了流水线以及工作的分类，在其中，从体系上来说，“计划”和“控制”从“做事”中分离开来，委托给高层的职员群。甚至是“做事”也被更细地划分了，目的是减少时间的耗费、以及雇员挑选和培训的成本。这种趋势造成了不人道、乏味和人的异化这样的问题。部分地，这些人力问题是工会运动产生的原因。部分地，这些问题也要为过去十年中，大多数美国工业所担心的质量和生产力问题负责。

现在，技术也在改革着办公室。办公室雇员、专家和经理的工作会被引进的新信息技术（例如，微机和字处理）所影响，并且，对于这些雇员来说，他们的工作将成为统一的工作体系的一部分。

在本书的工作体系章节中，我们将考虑一些最近的管理实践，它们试图反转工业革命不断增加劳动细分原则的趋势，以使工厂的劳动简化和常规化。我们也会讨论新技术在办公室工作上的影响：它能以增加而不是减低人力贡献和组织能力的方式发展吗？对人的需要的承认，已经促使管理层对工厂中的工作职位设计和任务技术问题去寻找社会敏感性更强的解决方案，但是，这些方案是否也该被扩展到新的办公室技术上，或者一种技术决定论的态度是否会继续指导它的发展，仍然是一个在争论中的问题。

法律和社会价值观

由于特定的文化和每一个社会意识形态的差异，人力资源管理政策和实践在不同的国家并不相同。说到文化，我们的意思是指：在一个社会或组织中，人们所持有的对一个人应该如何思考和行动的价值观和基本的假设。这些假设通常都是暗含的，并且，能从由社会、组织或群体非正式地强加到预期行为上的标准中推断出来。这些预期行为的标准有时被称为“准则”。意识形态是产生于社会中的一系列相互联系的价值观和信念的动态框架，而且它可使那个社会的价值观明确化，使之正确、有效。这样一来，意识形态就比文化和准则更明确，并且能从领袖们以及其他著名的社会和组织的成员所提供的、对信念的正式陈述中找到。意识形态会针对社会存在于其中的世界的变化，以及社会性质的变化作出相应的改变[③]。例如，意识形态被社会中独特的历史和政治发展所塑造，而且那种发展是如地理、人口统计学、资源可获性、传统机构的演进、行为模式和社会在努力生存和发展中获得的综合经验等等现实的函数。因此，意识形态的形成过程是动态的：当社会遇到新的现实时，就会发生变化。意识形态的重要性

在于：它起到一种桥梁的作用。通过这座桥梁，在特定的环境和特定的时间，将生存、正义、安全、自我实现、自尊以及对资源的节约利用等这些为人们普遍持有的价值观念与将之付诸实践的方法之间联系起来。

毫不奇怪，表达一个组织——它本身就是一个小社会——意识形态的人力资源管理政策和实践，在很大程度上被更大的社会的意识形态所影响。组织的经理和雇员都被那种意识形态所塑造，因此，当然就更可能发展和接受与其相符的人力资源管理实践。

这样看来，对于因为政府政策和管理劳资关系的立法的显著差异而形成的社会之间的人力资源管理政策的差异，我们就不应该感到惊奇了。在日本，对非正式的理解和联系的强调减小了对立法的依赖。除日本之外，大多数其他国家都有一套宽泛的、用来指导公司应该如何实施其人力资源管理政策的法律框架。克服了雇主的负面影响，管理雇主和雇员关系的立法随着社会中人力资源管理的实践而发展了起来。这就形成了对政府和立法的政治压力，以规制人力资源管理的实践。

影响人力资源管理政策和实践的立法，包括工会化和工会－管理层关系得以在其中发生的法律框架，管理加班工作时间和薪金支付的法律，管理职业健康和安全的法律，公平就业机会的立法限制，管理雇员养老基金的立法，以及也包括像工人补偿这样的收入维持计划。在欧洲，在管理雇员关系上存在着更广泛的立法，包括限制管理层自由解雇雇员的严格的规定，以及有关雇员参与企业权利和框架建立的立法。当然，正如其他立法一样，这个立法的目的很多时候并没有转变成实践。有些经理不能接受雇员也有权参与管理，他们会找到办法来回避法定的过程。例如，说雇员代表即使被鼓励参

与到管理中去，由于他们没有经营管理经验，也很难做到参与得有意义。这样的话，如果希望发生真正的转型，想要影响人力资源管理的社会就必须在一个长时期内，转变经理和雇员的意识形态和技能。

政府影响人力资源管理实践的程度通常决定于掌权的政治党派的意识形态。林登·约翰逊总统对人权的关心结果便是，发布了行政命令，禁止联邦政府的承包商以及下级承包商有对种族、肤色、原国籍、宗教以及性别的歧视，并且，要求较大的雇主设计出增加公司劳动力中妇女和少数民族代表的计划，并做出切实的行动。对这样的计划，如果一个政府对这样的意识形态并无多大兴趣，很显然执行就会被削弱，正像人力资源管理实践的效果一样。

显然，人力资源管理政策和实践不是也不可能是在一个真空中形成的，他们必须体现出它们生存于其中的政府和社会环境。正因为如此，在美国适用的政策和实践不一定在欧洲和日本也有效。同样地，日本的跨国公司发现，不是在本国有效的所有政策在美国都能实行。例如，公司提供住房，缓慢地提升或者是基于资历提升，离开了日本的环境，就可能没有相同的效果了。在制订人力资源管理政策时，组织中处于人力资源部门内和部门外的经理都必须理解他们在其中经营的社会的文化、意识形态、立法和规则。一家在比利时经营的美国公司最近得到了一个教训，它的总经理习惯了自己在美国拥有的雇佣和解雇的极大自由，当他试图开掉那些不能或是不愿学着去与其协调工作的下级经理时，公司付出了一笔庞大的解雇费。

同样重要的是，各国人力资源管理政策和实践的差异，也为美国的经理提供了能从中学习的机会。这种比较的观点，使经理能去检查和反思潜藏在他们自己的人力资源管理实践

之下的意识形态和假设。看看其他国家中的经理是怎么做的，也能为他们如何整合人和组织提供可供选择的模式。美国经理们对日本的做法的兴趣，以及由于日本管理的成功而被刺激作出的改变，就是这种现象的最好例子。然而，如果想要很好地与具体的情况因素相结合，必须避免整套照搬其他国家的人力资源管理政策。靠学习其他的文化，美国的经理也能分辨未来将可能吞没自己的长期模式。这些可供作出的选择也能为如何对付这些长期的改变提出战略建议。

组织适应性

此处作出的这些讨论和本书的后续章节都在暗示着一个假设，即有效的人力资源管理政策和实践会引致更强的适应性，而这便是经营机构长期生存的重要因素。下面对这一点作进一步的讨论。

长期以来，对市场和社会环境而言，组织的有效性是指，公司能更灵活，反应更快。当市场的需求使成本得以降低时，或是有了产品创新，或是出现了改进的服务时，公司的管理层必须感觉到作出变化的需要，并且能动员起各利益相关者、雇员群体、工会、政府、教育机构、供应商以及社区的支持，让他们对各自的预期和行为都作出调整。有效的人力资源管理政策和实践是，通过管理层和雇员的一系列相互影响的过程来设计和管理，其结果是高的雇员投入，能力的增长，高的成本－收益关系和一致性。以下讲述这四个方面如何能增强雇员和组织的适应性。

1. **高雇员投入**的意思是，雇员会主动去倾听、理解管理层的意见，并且对管理层与自己的交流作出反应。这些交流包

括环境要求的变化，以及这些变化对工资、工作实践和能力要求的影响。将有一个双方都派人参加的董事会，使管理层的意见对雇员来说更可信，并且，使管理层对雇员作为利益相关者的合理要求作出反应。

2. **高能力**的意思是，公司的雇员有多种技能，并且在需要时有换一种新角色和工作的观点。通过一种对学习所采取的乐观态度，以及靠对学习进行鼓励和回报的政策所刺激的人才发展，雇员就更能对变化作出反应。

3. **成本－收益**指的是组织中的人力资源成本——工资、津贴和间接的成本，如罢工，人员调整和不满——都与竞争对手的这些成本相同或低一些，同时，避免作出像钢铁和汽车工业中的工人要面对的那种重大调整。需要强调的是，只有对经营的现实和雇员的需要有一个持续的、交互影响的过程才能达到这种效果。

4. 比竞争对手**更高的一致性**指的是，公司改造了工作体系、报酬体系和人员流动政策，使得在管理层、股东和工人的利益之间有更高的一致性。更进一步地，雇员对公司事务的影响过程会促进一致性增加。在这样的环境中，由于外界环境的变化而采取的政策和实践的变化不会被雇员看成是对其利益有害的。再有，甚至在最有效的公司中，股东和雇员之间不可避免的利益冲突，也会由于在利益相关者之间发展出了这样的合作和共同解决问题的气氛，从而可能更容易处理。敌对的关系将更不可能存在。

有效的组织对其社会环境的变化也有适应性。有适应性的组织中的经理能感觉到社会价值观的变化，并且注意到实际体现这些价值观的法律精神和条文的变化。然后，这些变化开始在他们的管理理念和实践中反映出来，尤其是在他们的人力资源实践中反映出来。那些认为自己对企业、雇员和

社会——即对长期结果，而不是对像盈利和增长这样的定义得更窄的结果——负有责任的经理，更可能感觉到社会价值观的变化，并把它融入到人力资源政策中去。他们的人力资源管理政策不可能会损坏他们与雇员、政府和社会的联系。

我们相信，在组织的适应性过程中，雇主和雇员的关系以及管理层和劳动者的态度和动机都是非常重要的影响成分。因此，为了有一个具备适应性的组织，我们在本书中计划讨论的有效的人力资源管理是一个非常重要的战略。

小　结

在本章中，我们简要描述了对人力资源管理政策有强烈影响的关键因素，并逐个分析了它们的影响。例如，我们指出，管理层对劳动力特征的假设影响着人力资源政策，正如这些政策会影响劳动力特征一样。同样地，管理理念、经营战略、劳动力市场、法律和社会、任务技术和工会都影响着人力资源政策，并且在不同的程度上受这些政策的影响。对许多因素——经营战略、任务技术、工会和管理理念——来说，都可能是一种双向的影响过程，并且，这点应该被强调。这就是说，应该在清晰地理解约束条件的基础上塑造政策，正如那些约束条件应该被看成是靠渐进的和表达清楚的人力资源管理政策可以改变的一样。其他因素，像法律、社会和劳动力市场，在短期中更可能是固定的约束条件，但是，即使是这些，在长期中也是可以被影响和改变的。我们之所以指出与人力资源政策交互作用的每一个具体情况因素的特征，是因为我们相信，对它们的影响有更好的理解能使经理设计出适合具体情况以及（或）改变具体情况的政策。

不同利益相关者——股东、管理层、雇员、政府、社区和工

会——的利益都是在设计人力资源管理政策和实践时必须考虑的重要因素。如果没有关注所有利益相关者的观点，人力资源管理政策和实践就不太可能被接受。从长期来看，这可能会造成这些政策的失败和组织有效性的损失。

我们提出，企业、社会和雇员的利益是总经理评价自己组织人力资源管理政策时，应该采用的长期标准。一个比较明确的暗示是，总经理应该寻找会增进所有三方利益的政策，而不只是企业的利益，这在传统上一直是问题的中心。最后，我们建议，雇员投人、能力、一致性和成本－效益分析是帮助定义所有三个长期标准的特定的成果，在评价人力资源政策时，应该被明确地评估出来。创新性的公司是在有意地改造其政策，增进雇员投人、能力和一致性，而这些成果在其他公司中只是人力资源政策的副产品，并非明确的目标。这样的政策改造使组织对其环境变化的适应能力得到了增强。

本章中展示的概念性框架提供了一种**思考的方法**，而不是一种供分析的机械工具。采取了这种思考方法，我们希望，经理们能更好地理解人力资源管理政策的历史根源及其成果，并且，能对人力资源问题形成有创造性的、能适合和影响具体情况的解决方案，以满足不同利益相关者的需要，对企业、社会和雇员都会更为有利。

第三章

雇员影响

雇员和股东是经营企业中两类重要的利益相关者。显然，两个群体在组织的生存和繁荣上都有一定的利害关系，但是，组织在追求繁荣的过程中所采用的特定政策和其他方法，对雇员尤其有利害关系。

一方面，雇员的利害关系是经济上的：经济蛋糕中多大的一块会以工资和奖金的形式发给他们，而不是以红利的形式给股东，或是被企业自己保留起来作为资本投资？并且，是谁在经济蛋糕中承担一定的不确定性成本——例如，雇员是通过被解雇来承担，而雇主则是

通过对雇佣保险进行投资来承担。最后，这些经济利害关系在不同雇员群体之间有何不同？

另一方面，一个雇员的利害关系同样是精神上的：管理层的政策和实践给予了雇员多少尊严？一个人从工厂雇员，到监工，到部门管理人员要经过多少级别？一个雇员从他的任务中能得到多少内在的满足？

雇员在企业中也有政治上的利害关系。除非人们都自己雇佣自己，否则，其工作其中的组织都是他们在40～50年的工作生涯中，度过他们清醒时大约一半时间的具体环境。在这种工作间式的社会中，雇员的权利和责任何在？

在美国大一点的社会群体中，一个人有特定的政治权利：就问题投票和选举领导。一个人被确保由法律约束，而非被人统治。一个人被保证有一定的隐私权、言论自由权和集会权。通过适当的程序，一个人被保证公平对待。作为一个公民，我们视这些为当然权利。但是，这些权利从来没有延伸到公司社会中去。在许多方面，雇员们被希望在每天早上进入工厂大门时抛掉他们的公民权利和责任，只在晚上离开工厂时才把它们重新捡起来。如果不是明确地表示出来的话，那么也是暗含着这样的意思：雇佣关系包括了这样一个合约，在其中，雇员接受一套被削减了的政治权利。但是，是怎么削减的呢？

我们相信，雇员作为利益相关者，最中心的问题便是影响的问题：他们能怎样行动以改进和保护他们的经济利益、精神上的满足和权利？这些影响应该怎样来实施？

当然，与我们刚刚表达的不同，经理们有另一套导致他们对“影响”问题有不同观点的不同考虑。最高层的经理必须照自己的判断来对经济蛋糕做适当的分割，而这种判断往往和雇员的偏好相左。经理们会被股东质问起利用资本、人力、原

材料和能源的效率。效率包含着控制；控制需要指导；指导需要权威。经理们为效率和控制服务的政策和实践就可能直接与雇员的“政治”权利相冲突，与雇员的精神需要间接相冲突。并不令人感到惊奇的是，在历史上，管理层被他们自己的版本的政治权利所吸引，那就是说，“管理特权”。显然，他们把增加雇员影响看成削减了他们达成效率和控制的能力。

社会关于雇员在其经济、精神和政治利益上有何权利的观点是随着时间变化的。实际上，雇员们自己的预期也是变动的，代表着美国工人一部分的工会的预期也是如此。最后，管理层自己的价值观和他们对什么是有效的管理的判断包括了不断变化的、对于企业应该在何种程度上包容雇员的利益、尤其是多大的雇员影响是可取的各种观点。我们在下面会探讨，变化的方向怎么就指向了对雇员影响的更多的预期。我们找不出会使这种潮流终止的任何理由。

在本书中，我们不会对一些特定的问题给出答案，如雇员对组织的目标、政策和实践应该有多大的影响，或是应该提供什么样的机制来使雇员影响的实施成为可能。这些问题的答案随着环境和条件的不同而各异。然而，我们确实认为，经理应该有一个清醒的、经过通盘考虑的政策，精确地指出有多大影响和用什么方法的问题。本领域中的政策为有关人员流动、报酬和工作体系等其他政策的发展提供了一块基石。我们坚信，经理们在这个领域的目标很少应该是简单地将雇员的影响最小化。他们应该提供一些最佳数量的影响。但是，经理们怎么确定什么是对其组织最佳的呢？与最小的雇员影响相连的成本和风险是什么？当经理们想到“太多”的雇员影响时，他们面对的成本和风险是什么？

我们采用了“雇员影响”这个字眼，因为在现在，不管是实干家还是研究者都未广泛运用，因此，我们对其下定义时，在

不与现存的意义冲突上就有了一些自由活动的余地。然而，我们应该承认，当用它来描述美国的一种管理风格，以及当其意指共同决策和欧洲其他的管制形式时，它与“参与”相联系。我们有时也用“雇员呼声”这个词，虽然它不如“雇员影响”这个词的描述性强。“呼声”说的是雇员的利益应**被表达出来**(并不一定是要被听到和采取行动)，而“影响”则前进了重要的一步。不但是他们的利益应该被听到，而且应该有一种机制使他们能帮助塑造他们公司的人力资源管理政策。

我们指出雇员影响概念的目的，是要使其成为阐述人力资源管理问题核心的最一般的形式，以支持一系列的不同的机构和组织的实践活动，包括美国的集体谈判，欧洲的法定工作委员会，日本的靠广泛地共享信息、在管理决策层追求一致性的“禀议”体系，以及其他了解雇员关心的问题的性质和力量，并对之作出反应的众多管理方式。

本章将对雇员影响问题提供一个历史性的和概念性的环境。本章也大致指出了，在处理应该给予雇员多少影响、应该给予他们什么样的影响以及什么样的机制，不管是法定的还是非法定的，公司和社会有哪些可供选择的方式。

雇员和利益相关者变化的角色

要达到自己的目标，公司必须找到驱动人们向一个共同目标前进的动机和控制的组合。在历史上，主要是通过所有者充当的经理来实施控制，以后又由代表股东利益的专业经理来实施。在历史上，组织对运营实施有效的控制是通过(1)细分劳动力的使用以提高效率，(2)权力的等级制度和(3)为达到合作而设计的规则和程序。在工业革命那个较早的时期，对雇员行为如此详细的控制被认为是完全合适的。正如

乔治·洛奇(George Lodge)所指出的，进行如此的控制的思想根源来自英国社会哲学家约翰·洛克的思想体系[①]。洛克的思想体系中，把重点主要放在私有财产的所有权(这是上帝的礼物)上，并且，财产的所有人对这些财产实施决定，从而处理这些财产的权力是不容置疑的。这样一来，经理的权力就是自上而下传递下来的，最终是来自财产的所有人。

在那样一个意识形态的环境中，再加上早期企业的任务比较简单和常规化，劳动力市场在当时也是如此，因此，这种自上而下的控制实施得比较有效。预期中的雇员并没有什么特殊的技能要带给工厂的雇主，而且这些雇主也不需要雇员有很多技能。并且，那时人们还大多在生存线上挣扎。这样一来，个人就没有从市场化的职业和管理技能中得到什么力量。而今天，它们则给予了"知识型工人"就工作条件进行谈判的很可观的力量。在欧洲，由于有贵族统治和等级制度的历史，这使雇员易于接受权威的统治。在日本，早期从中国传入的儒家思想，强调家族的等级制度和对群体的责任，后来的军事专制又突出了武士的"从主"[②]的信条，这些都支持了雇员与等级式的统治相协调。在美国，18 世纪晚期和 19 世纪早期大量拥人的移民不仅缺乏技术和经济资源，还缺乏由对语言和文化的了解而带来的力量。在雇员和雇主之间有一个不成文的经济协议，其中雇员表示接受管理层的权威，以换取工作和报酬这样的经济利益。雇员们并不处在能谈论雇佣安全或是雇员发展的位置上。不仅如此，人们不得不工作在管理层提供的任何条件之下，这包括长的工作日、长的工作周以及有时是危险的工作条件。

实际上不受到挑战威胁的管理层权威有明显的好处：使决策能很快作出和实施。不需要在处理利益相关者之间的差异上投人时间和精力。不满意雇佣条件的雇员于是转向工会

求助。其中的一些，如世界产业工人（Industrial Workers of the World)，是社会主义性质的；另一些，如早期的美国劳工联合会(American Federation of Labor)，主要对增加它们所代表的技术工人的经济利益感兴趣。但是，直到20世纪30年代的大萧条，加入工会的工人的数量还是相对较少的。而此后，熟练的、半熟练的和非熟练的工人都成立了行业工会。

单方面的管理控制不可避免地会导致问题的出现。一方面，这样的自上而下的控制使强有力的经理和不太强有力的雇员之间的社会和感情距离容易扩大。面此，那些当权者，就有被孤立和变得对自己和雇员的联系越来越不敏感的危险。这种空白反过来又会导致信任度的降低和管理层甚至更不愿意和雇员交流。正如这种距离、孤立、不敏感和不信任的序列能在第一线的监工和从事生产的雇员之间发展起来一样，高层经理和中层经理之间也可能产生这样的序列。这样的序列在高层经理和低层的雇员之间更容易出现，这只是因为实际的和等级上的距离是如此遥远，而且，雇员想要对管理层的目标和方法表达自己意见和观点的机会是如此缺乏。中层的经理则在等级制度中与上面和下面都有距离。这样，他们就不能完全地理解他们下面的雇员的想法和需求，并且，由于担心被列入对企业不忠诚的一类，他们也不能把自己所知道的雇员想法和需求向上传达，因为他们害怕触怒高层经理。除了这些问题之外，管理层和雇员之间的利益分歧是从一开始就存在的，并且，越来越清楚的是，发生冲突的潜在可能性是从来就存在的。

同样重要的是，单方面的控制能造成依赖性，这反过来会增加对管理层和组织的怨恨和不信任的情绪。有一种论点说，对于人类而言，发展的一个绝对必要的系列是从依赖（童年时期的状态）向独立，然后是互相依赖（成熟和健康的成年

的状况)前进。换句话说,人类努力要做到参与进去和对自己的生活施以影响,直到他们的精神和心理准备达到的程度,以及经济和组织条件允许他们达到的程度。据说,等级制的组织因为对雇员施加了过多的控制,从而妨碍了这种发展过程的实现,使得雇员有了不必要的依赖[3]。这种依赖的后果便是,雇员更不愿意对他们的工作或是组织的表现负责。这样,除了那些提升得很快的人外,官僚机构会阻碍"参与"和"负责"的雇员的发展,而这样的雇员是公司的财富。

等级控制的缺陷自然导致了对替代方式的探索。不满的雇员有时将试图靠组织工会来对自己的福利获得一些影响力。工人对雇佣条件和相对的无权状况的不满,会刺激社会用使雇员更容易组织工会的立法,或是通过创造工人在董事会和委员会设立代表的组织机制来作出反应。这些机制是要授权给雇员,在从前是管理层有更完全的控制权的事务上施加影响。在其他情况下,社会也立法限制了在安全、雇佣保证、雇佣机会和其他工作条件问题上的最小标准。最后,由于雇员－管理层和工会－管理层冲突的高成本的刺激,由于逐渐有更多的证据说明雇员现在更不愿意接受单方面的指令了,由于想要避免工会和社会进一步立法的动机,美国和日本都尝试了一系列的革新,目的是将与工会的敌对关系转变为合作的关系,并且,给予雇员就他们的工作和公司的人力资源政策问题以更直接的影响。这样,在本世纪,就逐渐地发生了对管理层特权和雇员权利的再定义。

法定的雇佣标准和雇员的参与

在民主国家中,雇员同时也是投票人。一旦他们感到自己的合法要求,如最低工资、收入保证、工作条件、公平待遇以

及雇佣机会等得不到满足时，他们就会通过政治的方法来作出反应。

立法和管制

在制定法律来定义雇佣的最小标准方面，欧洲的国家比美国或是日本进行得更频繁。在许多国家中，如果不由政府开展广泛的调查过程，以及由企业支付出高昂的解雇成本，解雇雇员非常困难。这些要求通常实际上产生出一种雇佣保证政策。只有当整个行业或者是公司的生存受到威胁时，才会在公司和政府之间达成例外的协定。

在西欧，许多国家的政府立法限制在美国是由集体谈判解决的事务。在与影响到的团体讨论了之后，国家政府立法规定了雇员的福利，这包括带薪休假、节日、病休、住院和医疗照顾，以及对死亡、退休、解雇和家庭规模增长的支付。

虽然欧洲的国家法律覆盖了劳资关系的绝大多数内容，美国的集体谈判法律却将很多的内容留待谈判过程来解决。例如，与欧洲的劳动合同不同，美国的合同通常包括与最低工资率相对的实际工资率；以及假期长度，假期工资，节日和节日工资，对解雇的补贴；以及与地方工厂和单个职工相关的如纪律、提升与降级、开除、特权、工厂安全和痛苦与仲裁过程。这时，我们就能说，美国的法律倾向于包括劳资关系的过程，而欧洲的法律则处理这种关系的内容。

政府的立法和管制越来越超出劳资关系的过程。公平的雇佣、健康和安全，以及最低工资都是我们已经提到过的例子。政府的管制机构可能会引导公司创造它们自己的影响机制（例如，工作职位公开使雇员能对自己的职业生涯发展拥有一定的影响，而肯定行动委员会则使雇员在发现有不公平的决策时，可以向它起诉）。这些机构也能作为一种外部机制来

发挥作用，雇员可以向之起诉以影响决策。

工人在董事会和委员会的代表

一些欧洲国家，包括挪威、丹麦和荷兰，都从法律上建立了一个提供工人影响的双轨体系。工会参与到集体谈判和政治性的院外活动之中，而选举出来的工人委员会则在工作场所上被赋予了一定的统治权力——从被通知和参与讨论的权利到共同决策的权力。这样的委员会一般是由特定工厂的雇员来选举的，同时，大的拥有多个工厂的公司也有一个中央工人委员会。

例如，一个1972年的西德法律，要求雇员在永久性的工作委员会中作为代表存在，并且被赋予了法定的权利，如在人力资源事务上有信息被完全告知的权利，抗议计划中的解雇的权利以及在如雇佣、调动、分类和工资结构等问题上提出建议和表示同意的权利。其他的德国法律靠给工人在董事会中提供监督委员代表来要求劳动力的共同决策，该委员会一年碰头几次，在政策的决策问题上有普遍的责任。例如，在大的德国钢厂中，董事会由雇员的五名代表、五位股东以及一位由董事会的其余成员选举出来的中立成员组成。雇员的代表包括两名从工作委员会来的成员和三名从工会来的成员。在其他的德国工业中，共同决策在管理委员会中允许给雇员稍微少一些的代表名额。虽然监督委员并不开展日常运作，但是，他们确实要复查公司的战略和人力资源政策，以及选举管理委员会成员——它是德国公司中的高层管理群。

在历史上，美国的工会不太敢于提出参加公司的董事会，而更乐于维持在独立和敌对的地位上。对这条规则有一个重要的违背是美国汽车工人工会(UAW)和毛病重重的克莱斯勒公司之间达成的协议，它把UAW的主席道格拉斯·弗雷泽

放到了公司的董事会中。另一个例外是几个工会达成的协议，对东部航空公司在工资和工作规则上作出了让步，以换取雇员的持股和在董事会的四个席位[4]。雇员在董事会设立代表的行动只是一个例外，或者说，这只是有严重困难的公司被迫顺应的一种趋势，为了使其工会更多地参与，使雇员更多地做出贡献以减小劳动力成本，都为时尚早。

靠给予雇员真实的或是"感觉中"的影响来使雇员参与的法定机制效力有多大？真正影响的程度部分地取决于法规，并且国与国之间也有差异。但是，它也是管理层想使雇员代表在多大程度上积极地参与到决策中去的函数。在这里，现实中的实践千差万别，从试图充分地利用参与机制到管理层努力最小化他们的权力和影响，不一而足。另外，工人代表所拥有的经营知识、集体过程和决策技巧都影响着管理层的影响力，并且间接地影响着雇员们的影响力。

谈到雇员们"感觉到"的参与的数量，一些研究指出，因为有关参与的法定机制的存在，感到自己参与了的感觉并没有必要一定要增加。工人们可能感到，自己与代表之间的距离和自己同经理之间的距离一样的遥远。这说明，对雇员代表和经理而言，与雇员交流的技巧都一样的重要。

现在，我们能够转到这样一个问题：美国的董事会中的工人代表问题是由企业危机不正常地逼迫出来的还是一个较少麻烦的公司也能效仿的模式。如果这些统治模式肯定能改善成本收益状况，造成和谐（而非敌对）的联系，提高人们的贡献，总之，能够提高这些公司的竞争力，就将被这些公司采用。只有当管理层能够发展出真正的利益相关者的观点以及交互影响过程中的技巧时，才有可能达到目的。同时，工会和雇员代表必须获得必需的经营知识，以及用于管理他们的选民的必要程序和政治技巧。劳动力缺乏必需的知识和技巧，管理

层缺乏真正的利益相关者的观点和处理问题的技巧，都会留下欧洲的那种由于法定参与而有时要遭遇到的困难。

部分和完全的雇员所有权

1975年，南弯车床公司的雇员从联邦政府借款，通过雇员持股计划(ESOP)买下了公司的股份，使公司摆脱了倒闭的厄运。因为有促使雇员更易持股的立法，这样的借款才成为可能。大约有3000家公司，绝大多数是小公司，已经开始了相似的雇员持股计划，把一部分或所有的股票都转给其雇员。在马萨诸塞州的萨墨维尔(Somerville)，一家有200个雇员的像框厂就是在一个雇员持股托拉斯的管理下经营的。在其中，雇员控制着所有的有投票权和没有投票权的股票。在更近一些的时候，新泽西州克拉克通用汽车的雇员从公司买下了一家有43年历史的轴承厂，以使其免于倒闭[5]。因为不能和工会谈妥35%的工资削减，管理层提出向雇员出售该厂，但是，向雇员提供了购买用的贷款，并且保证在未来的三年内由通用汽车提供一定数量的订单。只有三分之一的雇员同意成为业主，但是，他们马上就接受了35%的工资削减。难道说，由雇员所有权产生的雇员和股东之间利益相互作用的最终结果只是一个使劳动力成本削减成为可能的条件？这对公司的生存以及就竞争力量做出反应的影响是什么？

部分或是完全的雇员所有权，在理论上使雇员有机会来对公司经营的方式施加完全的影响。股份持有人是否要把允许不同的关联集团对经营或是人力资源政策施加影响的机制弄进来，就由雇员自己决定了。然而，最近的研究表明，雇员的所有权并不会自动地引向增强的雇员影响和劳资之间的协作[6]。最近，南弯车床工厂中那些已经成为了业主的雇员的罢工，为我们提供了一个真实世界中富有戏剧性的例证：除非

管理层拥有了包容进雇员的态度和技巧，而且雇员愿意并且能够被包容进来，否则雇员所有权并不能产生更大的影响。“感觉到”的影响并不是同经济和法定的权力一起增长的。一致性、成本－收益效果、雇员投入和能力的增加也不是必然的结果。

集体谈判

有我们前而谈到的单方面控制的问题，那么，雇员试图通过集体的行动来保护他们的权益就不应该让人感到惊奇了。感受到了一份“个人合同”内在的局限性，雇员们就组织起工会，让它与管理层的统治力量抗衡。在美国，现代的贸易工会运动诞生于 1886 年，当时产生了美国劳工联盟(AFL)。作为 AFL 的主席，从 AFL 诞生直到他在 1924 年去世，塞缪尔·冈珀斯(Samuel Gompers)在 AFL 的历史上留下了不可磨灭的印记，不光是帮助塑造了该工会，而且他还塑造了整个工人运动。基于其“面包和黄油”的工会主义信条，冈珀斯展开了他组织 AFL 的努力。其他人或许要谈到美国经济体系的改革，但是，是工资和工作条件上的面包和黄油问题在推动着 AFL。当 AFL 在 1955 年与工业组织大会(CIO)合并时，乔治·米尼(George Meany)领导着 AFL，并且在以后将近三十年中领导着 AFL－CIO。他完全同意冈珀斯的方法。“我们毫不怀疑，”他说，“当然，管理层有权在管理中合理地考虑工人对生产出来的财富应该占有一个公平份额的权利。……在美国的劳动力和美国的管理层之间唯一合理的意见分歧只是工人应该收到自己帮助制造的财富的份额。当然，那就是贸易工会在功能上来说能够存在的一个简单的基本理由。我们希望，自己能在工人应该收到多大的公平份额上有发言权。”[7]

直到20世纪30年代的大萧条时期，为保护工会组织和集体性地代表工人的权利的立法才获得了政治上的支持。国家劳动力关系法案(1935年)承认了工人在下述问题上集体谈判的权利：工资、工作小时数和工作条件。它保证，被法案覆盖的雇员有完全的自由来凭自己的意志选择一个谈判机构。它还规定，任何雇主试图控制或者是干涉任何劳工机构的建立和管理都是"不公平的管理劳工行为"。最后，法案创立了国家劳工关系委员会(NLRB)，作为一个独立的联邦机构来监督法律条款的正确发挥作用，以及发布规则和指导。

正是这个法律，而不是任何其他单独的法案，将美国的经济权力从独占性的管理层控制中转变成了与蓝领工人共享。由于有联邦政府作为监督人，该法律形成了三个权力阶层——管理层、工会和政府——政府现在是作为一种补偿力量来发挥作用。管理层将为股东的利益说话，工会会保护组织起来的工人，而政府则试图在两者之间，代表着"共同利益"来寻找平衡。

二战之后有关劳动力激烈争论的后果之一，便是国会通过了劳动力－管理层关系法案(塔夫脱－哈特利)，不但对管理层，还对工会定义了何为不公平的管理劳动力行为。当某个企业中的劳动争议危害了国家的健康和安全时，另一个条款允许总裁发布一项"冷静下来"的指令(一项暂时回去工作的命令)。该法律还专门指定"封闭的商店"(一项只允许聘用工会工人的协议)为非法，还允许各州通过他们自己的法律，禁止"工会商店"(一项协议，指出虽然任何人都能被雇佣，但是只有工会成员才能被继续聘用)。从1947年该法律通过起，二十个州，所有的都是南方的和中西部的农业州，制订了禁止"工会商店"的法律。

这里的关键在于，美国的社会和其他的社会，都支持建立

机构性的集体谈判机制来使雇员施加他们的影响。集体的谈判过程可能在工厂、公司或是行业的层次上发生，在有的国家中，甚至在国家一级发生。

管理层和工会的代表在谈判桌上相对而坐，敲定协议。该协议靠指定诉苦程序来提供一个负责的过程，它还定义了支付体系，建立了管理转移、提升（通常是靠上级指定）、学徒计划和解雇的程序。一些工会还谈判另一些条款，如限制管理层在设定工作，引入劳动力节省的技术和从一个部门向另一个部门转移劳动力上的自由。

在美国，许多合同谈判涉及的是一个特定的工厂或公司。因此，美国汽车工会与通用汽车、福特和克莱斯勒一一单独谈判。在这方面也有例外，例如，钢铁就是作为一个行业来谈判。在像通用汽车这样的大公司的情况下，全国性的合同由地方性的合同补充，地方的工厂和地方工会就该厂中特定的工作条件进行谈判。

如果管理层和工会的谈判未能达成协议，那么，工会可以自由地罢工，管理层也能自由地不允许工人进厂，以迫使工人接受条件。因为静坐厂中，占着机器不生产式的罢工是非法的，所以，管理层的人员在罢工中可以进入工厂，想办法使设备运转起来。联邦政府可以提供经训练的劳动力调停人的帮助，但是，这些调停人不能对协议施加影响。一旦合同签定，罢工和不许进厂都应由该合同禁止。总是有可能发生未经工会同意的罢工（未经全国性工会授权的地方性罢工）或是非法的阻挡雇员入厂。然而，几乎所有的合同争端都能由某种形式的表达不满或是仲裁的程序来解决。典型地，工会和管理层在他们的合同中写入有关最终的和有约束性的仲裁条款。

国家劳工关系法案规定，国家劳工关系委员会有两个主要的功能：监督雇员为决定他们的仲裁机构举行自由或是秘

密的选举，以及预防和矫正由雇主和工会做出的不公平的管理劳工的行为。但是，在国家劳工委员会被卷入到事情中来之前，工会必须经过一个寻求公司中或是工厂中雇员的支持的过程。在这样的一个组织竞选中，所有的经理，不光是那些专业在劳资关系方面的经理，都必须了解管制着他们的行为的法律环境，以及工会的行动。

工会组织者在工厂中支持者的帮助下，请雇员们签一张卡片，授权工会作为他们的谈判机构。在到国家劳工委员会申请进行代表选举之前，工会必须得到至少30%雇员的签名。然而，许多工会的组织者，在签名的雇员数量未远远超过法定的30%的百分比之前，不会去申请选举。这些卡片对于雇员并不具备约束力。对于选举自身来说，签了工会卡片的雇员在投票选或不选工会的代表上是自由的。

雇主可能放弃选举代表的举动。然而，如果他们想要挑战工会对代表权的请求，他们必须同样地向国家劳工委员会陈述自己的请求。然后，国家劳工委员会将决定雇员是否在其裁决权的管辖范围之内(政府雇员不受国家劳工委员会的管辖，其他的还有农业劳动力，家庭佣人和独立签订合同的人)。之后，国家劳工委员会就进驻进来监督选举。

管理层和工会双方一开始就要做出的最重要的决定是：对谈判单位的定义。塔夫脱—哈特利法案禁止包括管理人。除此之外，在谈判单位问题上雇主和工会能达成他们自己的协议，或是求助国家劳工委员会来做出决策。国家劳工委员会在选择一位雇主——或是行业为单位、同业协会为单位、一个工厂为单位或是一个子厂为单位上有广泛的处理权力。国家劳工委员会还设定选举的日期，通常是在验证了签字后的15到30天。

在这个组织竞选中，雇主在法律上能自由地反对工会的

努力(而且他们确实通常发起一个活跃的反工会竞选)。然而,雇主不能采取任何战术性的动作,如果国家劳工委员会认为那会妨碍雇员做出合理选择的话。这样一来,雇主就不能用其经济力量来胁迫雇员。他们也不能用一些报复行为来威胁雇员,如会失去工作以及用利益来作为诱饵使其不支持工会的行动。不管是雇主还是工会都不能做"最后一分钟(选举前 24 小时)"的竞选演说。

研究指出,当雇主采用经济恐吓战术时,他们针对工会代表的竞选很少是有效的。这样的战术很少改变雇员的态度,更可能是会增强雇员的亲工会态度,因为他们已经为其雇主对雇员的敌意所说服[8]。雇主采取的更为有效的战术是强调工会代表的不确定性,并且保持自己对改善和提高工作条件的承诺——当然是模糊的承诺,以免国家劳工委员会的有关规则被触犯。另一方面,工会通常将其基础建立在对工作条件的现状不满上,以及向工人保证,他们在从非工会成员改变到工会成员的过程中不会失去他们既得的任何利益。

国家劳工委员会监督下的选举使雇员能从一个或多个谈判代表中选择,或是选择根本不要谈判代表。一旦一个机构得到了有效投票的多数,那个机构就成为了该单位唯一的谈判机构。在国家劳工委员会认证了获胜者后,雇主必须怀着善意与该机构谈判(什么才叫"善意"有时很难决定)。然而,每一方都能对选举的结果起诉,先是向国家劳工委员会的地区长官,然后向委员会本身。如果国家劳工委员会决定,存在一种气氛,有理由相信雇员的自由选择在其中被干扰了,他们就会宣布选举的结果无效,重新开始新的选举。另一方而,他们也可能使选举结果有效,并且要求双方谈判。如果有任何一方不遵从,委员会将求得美国巡回上诉法庭的指令,此时反对方要将自己的反对意见向法庭呈送。在组织竞选中,这样

的上诉会被作为一个战术使用。靠利用所有能得到的上诉渠道，雇主能拖延组织过程达超过一年甚至更长的时间，以达到消耗工会力量的目的。

一旦谈判单位被认证，雇主和工会必须就工资、工作小时数和其他雇佣条件怀着善意谈判。对“其他雇佣条件”精确意义的任何争论都将由国家劳工委员会来决定。国家劳工委员会认为，雇主不公平管理劳工的行为有五大类：

1.干涉、胁迫或是限制雇员在加入（或不加入）或支持劳工组织上实施自己的权利。

2.对劳工工会进行财务上的支持、控制和帮助。

3.除非有集体谈判合同中有效的工会安全条款的许可，任何的歧视雇员以鼓励他们成为或不鼓励他们成为工会会员的行为。

4.因为雇员向国家劳工委员会起诉或提供证词而歧视雇员的行为。

5.拒绝带着善意与雇员的代表谈判。

同样地，国家劳工委员会认为，工会一方不公平管理劳工的行为有八个主要类别：

1.胁迫或限制雇员对其谈判代表的选择。

2.胁迫或限制雇主对其在集体谈判中作为谈判代表身份出现的选择。

3.促使雇主对某一雇员有非法的歧视。

4.拒绝同雇主怀着善意谈判。

5.参与联合抵制活动[9]。

6.收取过多的或是歧视性的初始费用。

7. 从事羽毛窝活动(没有开展过工作却收取费用)。

8. 组织从事或是默许纠察活动。

不公平的管理劳工行为起诉将向国家劳工委员会的长官提出,并且,对起诉的保证过程与前面指出的对选举结果的起诉是一样的。

虽然集体谈判合同只为那些真正属于工会的工人提供了影响的机制(在美国,他们只是工人中的少数),但是,它们对所有的雇员来说都是一种间接的机制。由于看到了工会化的威胁,雇主就会接受他们本来不会接受的人力资源政策。有的非工会的公司有诉苦程序、门户开放政策和雇佣安全条款,这些东西之所以能产生,动力之一便是想要保持无工会。

工会还为雇员提供了在立法上的影响。对于那些对雇员福利有利的立法,工会直接向其代表提供支持,并且展开院外活动。许多人力资源标准,包括职业的、健康和安全的、妇女的补偿的和最低工资法,部分地都是在工会的影响下制定的立法。

管理层的动力

管理层对于工会和立法的反应,向来是抗拒性的,因为他们认为这些机制削弱了管理层的自由。但是,这并不是一种普遍的反应。今天,一些经理在寻找对于所有利益相关者来说,更富有建设性的集体谈判方法。在检查了直接雇员参与的一些潮流之后,我们将转向一些可供选择的针对工会的管理政策。

雇员在工作本身中的参与

过去20年中，在厂房(和办公室)的直接参与方面产生了越来越多的管理创新。与大多数机构中的普通情况不同，在这样的创新机构中的雇员被给予了更大的责任和权力来对工作任务本身作出决策。能够有这种参与，是靠颠倒了历史上的潮流——使劳动更加细分——而给予雇员或一组雇员在“完整任务”上更多的责任。这样，雇员就在控制工作目标和方法方面得到了更多的影响，这与历史上的等级式控制模式完全相反。工作体系上的创新已经在欧洲和美国被应用。在日本，经常发现这种方法的一个变形，就是将雇员们召集到小组中来，指出生产难题和提出解决建议。这样的小组被称为“质量循环”或是自我管理小组，并且，在美国的公司中也越来越多地发现了它们的影子。在第六章对工作体系的讨论中将详细地讨论这股潮流，因为这些创新也影响了工作的内容和组织。

虽然雇员在自己的任务上被赋予了更多的责任，然而，他们对公司的人力资源政策，如工资和劳动安全并没有更多的影响。在这些问题上，经理和工人之间仍然可能出现冲突，尤其是当经理做出单方面决定的时候。雇主希望，参与机制会创造出雇主和雇员之间更好的利益一致性，从而增加双方的信任，减少潜在的冲突，并且在诸如工资、雇佣安全和其他工作条件问题上增加有效的交互影响过程的可能性。

有的公司在厂房中引入参与方法，是希望更大的利益一致性会使工人更不可能组织起来。然而，当阻止工会成为目标，而不是希望在管理层和雇员之间发展出真正的交互影响的过程时，参与方法就可能失败。同样地，在工会化了的工作场所，如果这些工会没有被包含进去的话，工作参与是不太可

能有效的。工会将把这样的参与看成是对其生存的威胁,而雇员则可能怀疑这些进展只是管理层的诡计。一句话,当工会存在时,如果工会和管理层双方合作,对于工作任务本身的工人参与才可能是让雇员的声音得以传达、雇员影响得以实现的更为成功的非法定机制。

对于雇员呼声的管理层条款

靠创造出雇员在公司事务中能发表更多意见的机制,有的经理单方面地增加了雇员的影响。在过去10年中,卡特匹拉拖拉机、北方电力有限公司、IBM公司、皮特力·波尔斯公司、麦考密克公司,以及其他一些公司,创立了两种类型的机制:

1.着眼于对有痛苦的雇员保证一个负责过程。

2.使雇员能对管理实践的改变和创新提建议,以加强公平的待遇或是提高效率。

当不存在工会那样的平衡力量时,这些机制能被看作是在公平和效率之间提供平衡的方法。实际上,管理层对其自身的决策创造出"检查-平衡"体系,是基于这样的信念:需要"检查-平衡"来克服他们首先采取股东立场的天然倾向,或是不顾人力产出的成本而强调经营产出的倾向。有时,管理层也会在没有充分考虑使雇员具有更多影响的基础上提出雇员发表意见的机制。如此一来,就会对提议和建议没有相应的行动,或是没有公正复审的条款(这就是说,对于争论中没有包括的问题或是双方观点都有偏颇的问题,由第三方来复审)。在这些例子中,这些机制的可信性基础很快就被腐蚀了,产生出的不信任程度实际上可能比没有引入这些机制之

前还要高。

雇员影响机制要求雇员和经理之间直接接触，否则它提供的将是通过调查、意见机构或是雇员联系人员供给的间接信息。虽然间接的方法为雇员提供了匿名和保护，但是，它们限制了管理层和雇员直接了解各自观点的能力。这样的相互理解有转变双方态度的潜力。

下述是一些传达雇员呼声的机制的例子：

1.“讲出来”或是反馈方案。雇员可以拨打一个特定的电话号码，提出问题和表达忧虑，或者可以向指定的公司代表写信。

2.特殊的委员会。在此，管理层和/或雇员定期聚会，商量问题。由雇员或管理层提交日程表。

3.“感觉小组”。经理定期在其中会见一个小的随机抽样出的雇员小组，倾听他们的忧虑或是建议，交流公司的政策和目标。

4.门户开放政策或是其他正式的痛苦表达体系。其中的雇员可以向一个不是他的直接上司的经理抱怨。典型地，一个正式的和事先计划好的会见抱怨者过程是该政策的一部分。

5.雇员群体(例如，妇女或是少数民族团体)的专门力量。他们可能被委托检查公司的人事政策，如工资、确认行为、提升政策，如此等等。

6.在组织中遍布的雇员关系人员和听取意见机构。雇员能到他们那儿去处理自己的痛苦和所忧虑的问题，并由这些人员负责问题的迅速解决。

7.用调查表或雇员中的专门力量发起的态度调查，发现问题和向管理层提出建议。管理层允诺公开地反馈意见。

在历史上,公司采取非法定的雇员影响机制来避免工会的出现。另有一些公司,像麦考密克公司,采取这些雇员影响机制是因为其创始人深信,雇员有好的点子,能同时改进生产力和提高雇员的满意程度。

工会关系政策

对工会试图组织他们的工人,以及对工会已经代表了他们的工人,美国的管理层采取什么样的政策呢?并且,由工会官员带到集体谈判中来的,他们自己有关关系的政策和偏好又是怎样?

从二战后才快速发展起来的工业,如计算机行业中的许多公司,都保持了没有工会。他们采取了相对说来向雇员的需求负责的人力资源政策和管理风格。在这方面,他们的增长历史是一项财产——同时产生了增长机会和雇佣的安全。其他公司,如伊斯特曼·柯达、德尔塔航空、以及吉利等公司,在保持其劳动力的非工会上都很成功,这很大程度上是因为对雇员负责的人力资源政策和实践。大体上说来,今天完全或几乎是非工会的公司都倾向于这种管理方式。

对绝大多数在20世纪30年代和40年代前或其中发展起来的产业来说,存在另一个非常不同的模式,因为那时行业工会运动正达到顶峰。这些行业包括钢铁、汽车、橡胶、玻璃和采矿。几乎所有这些行业中的公司都接受这样的观点:他们必须在其已有的机构之内对付工会。然而,他们真正的劳资关系可能处于"冲突"或"遏制-反抗"到"兼容"或甚至"合作"这个系列的不同阶段[10]。在这些极强的工会化了的行业中,在20世纪60年代和70年代,当一个公司要建立一家新厂时,它往往考虑努力使该厂非工会化的选择,而且,许多公

司在这方面成功了。例如，美国轮胎公司在其老厂中按惯例对待橡胶工人工会，但是，他们也有几家相对新成立的，没有工会化的轮胎厂。对于这些公司的管理层来说，劳资关系的两难局面是，如果他们的集体谈判关系发展到系列中的末端——合作时，工会就会很适当地问："如果在这些老厂中我们互相信任，并且根据双方的利益来解决问题的话，为什么你们试图把我们排除在新厂之外？"或者更尖锐点，他们会问："如果你们这么有决心把我们排除在新厂之外，我们怎么能在老厂中相信你们？"在20世纪70年代的通用汽车公司和UAW的关系中，这个问题变得更加有讽刺性了，最终由双方在1979年达成了一项协议才得到解决，协议中实际上向UAW保证，1979年之后开的任何新厂都将是工会化的工厂。像通用汽车公司在1979年一样，当其他公司的管理层希望演化出更具合作性的关系时，会怎样解决这个问题？

还有第三个类别，这只包括少数公司。它们有一些工会化的厂房，但是，更多的厂房是非工会化的，并且，它们在近年来采取了政策，只要可能，就将工会化的厂房转化为非工会化。它们只需实行积极的人力资源管理政策，希望雇员们发现，工会是不必要的和不被喜欢的，就能合法地做到这一点。法律禁止积极地鼓励雇员试图取消选举。至今为止，将取消选举当作自己最终目标的人力资源管理政策很少获得成功，但是，有越来越多的公司，它们的劳动力中还只有较少的一部分工会化了，所以，它们正在考虑该政策。这股政策潮流是否会继续，并且在美国成为主要的因素？它会成功吗？对劳资关系目标来说，什么样的人力资源管理政策修正会被这些管理层看作是最具效力的工具？

第四类相当松散的公司组不能被方便地归并到全国性模式中。像超级市场、建筑业、航海业和医疗卫生行业，通常包

含很多工会，遵循地区的甚至是地方的模式。公共雇佣（除了联邦雇佣之外），对不同的州和地方法律具有敏感性。在这些行业中的雇员，和那些有更强的全国性的或整个行业范围内的模式的行业一样，必须根据他们希望从集体谈判中见到的演进出的关系的性质和类型来作出决定。

总的看来，我们可以说，从那些目前是部分或几乎完全工会化的公司中，我们能见到两种相反的潮流。一方面，越来越多的管理层试图与其工会建立更密切的联系——这包括在公司事务的更大范围内承认工会角色的合法性。另一方面，一小部分公司，只要有可能，就试图取消他们已有的工会。就坚持通过增加经营的灵活性和减少分裂性的冲突，从增加公司的竞争力而言，两组政策目标都有道理。

还残留下一组工会化的公司——它们中绝大多数的集体谈判关系特征是“遏制－反抗”或仅为“兼容”，并且，它们没有一个现成的计划来改变它们的关系模式。这些公司会加入两种潮流中的一种吗？它们怎么决定加入到哪一种？

工会怎么看待管理层或者增加雇员参与，或者开创与工会更为合作的关系的努力？

在美国，有的工会领导正在寻求对于一些更不明确的问题产生影响，如新技术的设计，对工作自身的设计，工人和他们的监工之间的关系，以及更广泛定义了的工作条件。美国工人交流会（CWA）的主席格林·瓦茨（Gena Watts）相信，对工会来说，这样的一个时代已经来临：它将对其成员的工作生活质量产生持续影响。瓦茨说：“许多年以来都存在我们无法照顾到的问题，我们的成员一直在表达他们对远远超过工资和津贴范围外的事务的关心。”卡车司机工会还开始摈弃这样的信条：管理层对非“面包和黄油”问题的参与和影响本质上是起着操纵作用，要对工人的利益产生危害。“关于参与性的

管理是操纵性的观点已经过时了。”卡车司机工会的一位官员如是说。

并不是所有的工会领导都接受了在非传统领域加强影响的看法。独立美国电力工人工会(UE)就认为，他们“反对加入任何这类由雇主发起的组织，它们越过了正常的工会结构，靠运用先进的心理技术，瞄准了将工人洗脑的目标，目的是要使工人提出会导致工作的加速和综合化，使工人自己被降级和解雇的建议”。

UE对雇员参与和工会－管理层在非经济问题上合作的看法反映了一些工会领导的忧虑，他们担心和管理层合作会淡化工会领导的战斗精神，剥夺一个能为工会成员们的利益大声疾呼的声音。此外还可能担心雇员参与会降低雇员心中工会的必要性，从而侵蚀工会的基础。

传统上，集体谈判在性质上被看作本质上是敌对的，在目的上是分配性的。那就是说，两方对于经济蛋糕应该如何划分——这是集体谈判内容的关键问题——有着内在的利益冲突，于是，双方进行权力的展示以决定蛋糕的分配。那么，必然发生的情况是，一方赢得多，另一方的损失就大。但是，正如我们在上面引述的工会领导的陈述所表明的，在美国，出现了这样的迹象，部分的工会领导和管理层有兴趣对这样的非此即彼的敌对关系寻找一个替代品，以互利的方式解决问题。正如我们已经讲到的，在那些面对着竞争危机，是否联合解决困难可能成为生存问题的公司中，该问题的紧迫性尤其明显。在这样的情况下，不管是工会还是管理层都承认工会－管理层联合地解决问题是一致的目标。但从集体谈判的过程来看，双方是分开进行的。这种分离进行的过程能向工会保证，它的传统角色并未被威胁，同时使它们能参与到工作生活的改进中来。通用汽车和美国汽车工人工会(UAW)，福特和

UAW，以及基础钢铁协会和美国联合钢铁工会的联合协议都小心地将工作生活质量，雇员投入和劳动力－管理层参与活动与集体谈判分离开来，不管是在形式上还是在内容上。这样一来，集体谈判处理的问题仍然被认为是分配性的（工资、津贴等等），而由工会官员和管理层代表组成的联合委员会却认为，他们关心的问题是改进态度，共享关于竞争环境、福利和雇员的关心何在的信息，重新设计工作环境，以及——至少是暗示如此——改进生产力和节约职位。

在结构上，通用汽车反映了这两种方法的分歧——合作的工作生活质量方法（QWL）和在将集体谈判继续作为劳资关系一部分的同时，把 QWL 放在人事职能部门下的更为传统的敌对的劳资联系方法。但是，在汽车工业中已经萌发了一种替代的模式。福特从 1980 年开始的与工会合作的行动，被称为“雇员投入”，已经被劳资联系部门自身使用了。并且，从 1982 年最早由福特，然后由通用汽车采用的特殊的集体谈判导致了新合同的出现，这反映了试图把合作解决问题的方式运用到通常的分配性谈判过程中去的努力。

从敌对关系走向合作关系，在美国只影响了一小部分公司，而在日本则走的更远，影响了更多的行业。二战后的时期，恶劣的经济条件，劳动力－管理层的摩擦，以及将贸易工会运动中的极端派系隔离开的愿望，导致了温和的工会领导和管理层的成功合作。作为对雇佣安全的交换，许多这样的温和工会领导愿意在一些问题上向管理层作妥协，如灵活地配置工人，问题解决中工人的参与，以及其他增进生产力的实践。通过在劳动力－管理层委员会中广泛的商讨，许多日本的工会在那些从传统上看来是管理层特权的领域施加了可观的影响：例如，季度的生产计划，给定职位的劳动力水平，以及工人的配置[11]。在下面，我们要讨论欧洲出现的不同的工人

和工会影响的方式。

在美国许多工厂中，经理和工会官员很高的不信任度是经理宁愿进行非工会化经营的原因之一，它使监工的注意力得以被解放，否则将用在与工会的冲突上。在历史上，美国的工会在敌对的角色上扮演得太好了。当它们与管理层在我们的工业场所面对面交锋时，工会通常获得胜利。结果便是，管理层力图靠非工会化来避免交锋。本世纪 80 年代早期的严重衰退，当许多工会同意让步时，后果便是与一般情况下，工会通过与管理层较量力量而获得更高工资这种潮流的重大决裂。至于这种经验的结果是否是更少的敌对关系，或甚至是未来的合作的工会－管理层关系，现在下结论还为时尚早。许多问题可能还决定于管理层对谈判力量已经削弱的工会的态度，以及工会的领导在一个合作的工会－管理层关系环境中，发挥创造力来向其成员定义和销售一个新的工会角色的能力。如果管理层和工会抓住了机会来塑造一个新的关系，我们在日本见到的工会－管理层合作类型很可能成为典范。如果工会领导继续把经济问题上的敌对关系看成自己的唯一角色，或者管理层运用自己不断增强的力量来削弱工会，那么，敌对的工会－管理层关系就会继续，并且管理层会继续试图在非工会化的基础上经营。

美国对非工会化的渴望是欧洲(除英国外)和日本的经理对美国的工业联系通常无法理解的一方面。在他们看来，美国的经理是被非工会化的念头迷住了，因为从他们在欧洲和日本的经验出发，他们认为工会关系也能像经营的其他方面一样，被成功地管理。但是，欧洲和日本的经理基本上不被在生产场所存在强大和好战的工会所困扰，而美国经理则不然。反之，激进的欧洲和日本工会的压力主要在外部的政治环境中被感觉到，或者在集体谈判中在整个行业的范围内被感觉

到。显然,好战的贸易工会主义和其强大的基层是大不列颠和美国的独特现象。

重要之处在于,在历史上,并不令人感到惊奇的是,工会和集体谈判出现的结果是敌对的关系和使用权力(罢工、游行等)来作为施加影响的主要手段。当这样的关系产生的成本对双方来说都开始大于其收益了时,就会有努力朝向兼容甚至合作的趋势,尤其是在更易解决的非经济问题上。一个悬而未决的问题是,该潮流能走多远?毫无疑问,这将由它对管理层、工人、工会和作为整体的社会的效用来决定。当这股普遍性的潮流继续时,一系列的问题会被持续地提出:

1. 合作增加了所有各方的影响吗?如果是,在哪一点上它将因为吸收各方的观点太多,以致它们的利益相关者的利益将不再被代表,从而侵蚀工会和管理层的权力?

2. 在何种问题上(工资、工作条件、监督、经营战略等)合作和问题解决过程是可能的甚至是必需的?在什么问题上工会-管理层关系必须继续遵循传统的谈判和讨价还价,在其中经济力量将是最后的仲裁人?

3. 如果劳资关系战略的一种混合方案(合作和敌对)是必需的话,这样一种内在不稳定的混合怎么能够被管理?怎样的结构和过程是必需的?还有,工会的领导和经理需要拥有什么技巧来维持混合的关系?

4. 在劳资关系等级体系的何种层次上——工厂、公司、行业,或是全国——不同的问题应该或者能够被处理(例如,工资、经济安全、监督以及技术),并且,这些选择会怎样影响工会和管理层之间的交互影响过程?

对发展雇员影响政策的考虑

在19世纪的雇员影响实践和作为雇员集体行为、政府立法、以及管理层反应和动力的交互作用结果出现的实践之间，存在着惊人的差异。虽然，代表着股东和管理层利益的等级制度仍然是组织中社会控制的一个重要源泉，然而，等级制度的局限性迫使人们去寻找其他的社会控制机制，一个能认识到其他利益相关者的合法性的机制。没有理由相信，依赖于交互的影响过程而非等级制度的、朝向合作统治的潮流有可能改变。日本公司、欧洲和美国一些公司在实行交互影响过程上的成功，增加了人们这样的希望：如此分享的影响能很好地帮助不同的利益相关者走到一起来，以便互相理解各自面对的和作为整个公司面对的现实。

然而，经验告诉我们，那种交互的影响机制并不总是导向希望的结果。高度参与的机制从管理层和雇员双方都要收取其价格。经理们可能感觉到自己的传统特权受到了威胁，他们对下属机构的权威被削弱了。一方面是有组织的长期的，然而往往是模糊的陈述，想通过参与改进生产力的目标；另一方面是短期的，由组织设定的、更清晰地被定义和被理解的财务目标，经理可能会感到在这两者之间受煎熬。就时间而言，在一个雇员经常被咨询和被牵涉进来的环境中进行管理，成本是非常高昂的。经理们会发现，他们越来越多的工作日被用在委员会上，或是与工会领导、单个雇员或是一组雇员交谈上。在这样的环境中，要求经理具备的才能和在高度等级化的环境中的情况非常不同。监督者变成了协调人，以前由他们单独作出的决策，现在必须意见一致才能推出。控制的缺乏和高度的不确定性和模糊性使一些经理感到不舒服。其他一些经理则需要可观的一段时间来调整，以适应对他们提出

的新的要求和学习所必需的新技巧。仍然可能有一些经理完全调整不过来。因此，公司可能面对一个困境：对那些在过去经营表现优秀，但是在更参与的环境中发挥其作用的能力有限，而且这种局限性影响了发展的经理，该怎么办？

相对地说来，异化、挫折和厌倦对雇员福利的影响是广为人知的。但是，将雇员包含到一个他们以前并不是其中一方的决策系统中去，对于雇员来说也是有成本的。雇员被要求抛弃他们的依赖性角色而变得更加互相依存。他们必须尝试着理解其他利益相关者的观点，获得新的关于经营的知识，以及作为一个整体，对企业负责任。所有这些都要求雇员调整和发展那些能承受增加了的压力的潜力的方法。例如，这些压力有：不确定性、模糊性、复杂性和公司与家庭之间的矛盾冲突。传统上，这些压力更多地是与管理层的人员相联系的。

在利益相关者的影响过程中，权力和政治也可能成为发展更强的交互性的一个主要障碍。因为它们想要保持它们的权力地位，正式的或非正式的利益相关者群体领导（经理，工会领导等等）就会敦促其群体的成员坚持老的观念，从面阻碍新观念的发展。有时，富有煽动性的领导可能靠鼓励对其他群体的敌对情绪来“激起”对自己的支持。关系的改变，以及利益相关者群体中交互影响过程发展的改变都可能被阻碍，直到环境减小了这样的领导人的影响，或者是他们离开了政治舞台。在实行交互影响的过程中，认识到各种关联群体的政治现实，并且处理这些现实情况，就成了又一个难题。

这些以及其他的障碍，使得任何增加雇员影响的政策难以实施。由于利益相关者或他们的代表不能发展出与正在出现的交互影响过程相一致的态度和能力，失败的现象一直在出现，而这又会造成重大的退步，更高程度的不信任，以及冲突的重新出现。事实上，当组织越来越依赖出现的支持交互

影响过程而非等级控制的文化时，经理们担心，失败会导致混乱状态的出现。

显然，经理们关于采取何种雇员影响政策的决定，必须基于对雇员有更多参与机会和实行这样的政策的困难和风险之间的一种权衡。最终说来，只有当经理长期坚持并且愿意培养出一种渐进的变革而非突然的革命时，这些风险才可能减少。这种坚持依赖于经理自身的价值观和信条。

如果说，雇员影响政策的较大变化至少在部分上是依赖于管理层的价值观和信念的话，那么，一个真正的两难问题就产生了，而这构成了增加雇员影响的主要障碍。经理发起和坚持这些改变的愿望依赖于他们对劳动力的能力和责任的假设。如果经理假设劳动力中的单个成员对做出有用的、机智的和充分考虑了的、有关雇佣他们的组织的福利的决定不感兴趣或是没有这个能力，那么，这些经理就不可能想要发起增加雇员影响的努力。不幸的是，经理有关雇员参与决策的能力的假设很可能是悲观的，这至少部分是由于他们的假设是靠自己在组织中的经验得出的，而以前的组织没有给雇员提供什么参与和影响的机会。这样一来，一个自我满足的预言就成立了，在其中，由于经理悲观的假设，雇员没有被提供施加影响的机会，并且，这些假设是由过去的实践经验——在参与过程中，雇员被置于一种依赖和不熟练的地位——形成的。

在雇员影响的变化上之所以步伐缓慢和不均衡，这个两难问题是原因之一。典型地，目前开始转变自己的雇员影响政策的组织，都是先允许有这些倾向的经理在外围的工厂、分支机构或是部门里做实验，从而开始该过程的。靠给予他们塑造新文化的自由，在组织内部就产生出了可以用于教育其他经理的示范。当进取性更差一点的经理到先进的组织单位去参观，或者是被调到这些单位去在工作中学习时，前述的教

育过程就可能发生。用这种方法，当那些在示范单位里获得了经验，因此自己的假设已经被改变了的经理被调到组织中的其他地方时，变化的效应就能辐射到组织中的其他部分。因为雇员影响上的变化包括文化的变化，在少数的组织单位里试点，然后通过社会化以及调动经理将变化辐射出去，就成了多数重大变化努力的一部分。当然，如果变化是从组织的低层或是中层开始，那么，在那些层次低一些的，突然出现的雇员影响模式，和在许多高层经理和职员群体中依然保持的，有关雇员影响的更传统的价值观之间，就有着潜在的冲突。这些价值观上的冲突会减缓过程，导致退步。

许多从事转变雇员影响模式的组织都创造了一个开展变化的网状机构，他们的全部职责就是通过咨询、授课、劝告和培训他们的经理来支持这些变化。这些开展变化的机构可能是人事专家、从公司内部或外部来的组织发展咨询人员或是临时被委派支持这些变化的一线经理。例如，福特汽车公司就曾委派了 150 名人员作为全职的雇员参与协调员。该方法的理论根据是，如此被委派任务的人员，如果得到了正确的训练和正确地被高层的经理所支持，那么，他们就能比那些陷于日常事务的经理更容易保持对新价值观和假设的投入。靠与对象组织讨论，他们鼓励经理变化，因为他们就是组织在变化的活生生的象征，并且，这是新假设、价值观和技巧的召唤。

最后，典型地，雇员影响政策的转型包括广泛的为经理、监工和雇员所准备的教育计划。这些在教育上的投资有两方面的作用，一是在转变技巧上的真正的价值，另一个是不时提醒人们，变化过程正在展开的观念上的价值。

实施雇员影响改变往往包括这些方法中的几种，所有的方法瞄准的都是为经理和雇员创造新的经验从而改变其假设和价值观这个目标。

小 结

雇员和雇主在如何划分经济蛋糕，雇员应该在多大程度上参与，以及管理层的特权和雇员权利上都有不同的观点。以前，雇主在对这些问题的处理上几乎有全部的权力。但是，在民主国家中，通过集体谈判，为工人参与而设的法定机制，以及管理层允许雇员在更大的程度上参与的主动性，使得潮流向更多的雇员参与的方向变化。这种潮流之所以出现，是因为雇员和民主社会的投票人，施加了政治和社会的压力来创造出更多的影响机制。不管方法如何，总经理必须有意识地决定采用何种雇员影响政策，以及应该给予雇员多少影响力。

历史上，受苦受难的雇员自发地组织成工会，发出了争取工资和工作条件的集体谈判的呼声。在美国，国家劳工关系法案和国家劳工关系委员会授权给政府，在工会和管理层之间保持一个权力的平衡，这就使通过集体谈判而发生交互影响的过程成为可能。管理层对工会关系所采用的方法，不管关系是合作的还是敌对的，都能被实质上地影响。在许多社会中，立法规定了雇员应该被给予多少和什么样的影响。在欧洲，法律规定，可以通过雇员和工会在监督委员会（在德国是董事会）派驻代表，也可以通过工人委员会与雇主共同进行决策。在美国，公平就业立法给了雇员通过管制机构说话的机会，而不是通过法庭行动的威胁来实施法律。美国政府也制订了法律、帮助雇员在一定的情况下买光其公司的股票，使他们自己有可能成为业主和选举出董事会的成员。虽然经济上的所有权似乎有可能给雇员带来许多影响，但是，在现实中，他们的影响程度由管理层和工人进行参与的技术决定。

工会和立法创造了很大的压力，使得管理层有动力通过让工人在车间的决策中更多地被包括，通过各种的任务力量和委员会，以及通过责任过程机制来给予雇员更多的影响。在有的情况下，经理主动给予雇员影响，因为他们相信，这是保持公司竞争力和适应性的最好方法。这些公司中的总经理发展出了自觉的政策，通过参与和/或与工会合作来给雇员提供更多的影响。

在经营机构的雇员影响和工会－管理层的合作未来上还存在着重要的问题。合作会增强所有团体的影响吗，或者某个团体有没有可能被同化？有没有可能某些领域的合作和其他领域的竞争性讨价还价并存？进一步，在雇员和雇主之间保持交互影响的过程有许多难题。雇员、工会领导和经理的技巧和能力对获得成功至关重要。该过程对于领导的自我服务行为非常脆弱，它能降低信任，重新引发怀疑和敌意。因此，大多数介入增加雇员参与和影响过程的机构都同时采用几种方法，使改变得以进行下去。他们发展出示范组织，他们创造出内部和外部的咨询网络来支持改变，而且，他们在教育和培训上投资。

第四章

管理人力资源流动

环境越是具有动态性(市场和技术迅速的变化),公司越是必须考虑管理人力**流入**、**流出**和在组织内**流动**。增长要求通过招聘、发展和提升有能力的经理和技术专家来不断扩大公司的人力库存。成熟产业中增加的竞争可能要求更少的雇员——他们是不同的天赋的结合,能对不同的环境需要做出反应。一个组织应如何对其环境作出反应的战略决策,必须与一个组织应如何管理其雇员流动的同样的战略决策相匹配。当需要时,没有恰当的熟练工人和经理,就会严重地损害战略性经营抉择的成功。同

样有损害性的是，人力资源有富余，这对公司来说是成本高昂的，并且能潜在地损害雇员的福利感觉。不幸的是，保证恰当的人才是可获得的这个问题并不仅仅是预测人员需求的问题，这个任务是很困难的。需要的才能的可获得性也是公司吸引、保留和发展自己所需的人员的能力的函数。这些任务要求管理层采纳一个社会资本的观点(见第一章)。雇员被当作投资来对待，如果他们被正确地支持和发展的话，能为组织产生一个长期的利润流，而不是被当作可变成本，当组织增长时就雇佣，当组织收缩时就解雇(当然，很清楚，成本－收益分析仍然是必须要考虑的)。

公司对人力的类型和数量的不断变化的需要，与雇员对稳定和机会的需要有时配合得很差。人力资源流动政策的目标，就是同时满足公司现在和未来的人力需要和雇员的职业生涯需要。很明显，这些目标可能是矛盾的。常常由于雇员和雇主在这些特定问题上的冲突而导致了工会的形成。因此，人力资源流动政策必须反映管理层有关组织和雇员需要的相对重要性的观念。

在管理流动上的三种观点

我们建议，流动政策应该能从**单个**雇员和**组织**的角度出发。逐渐地，这些政策必须也能反映另一个利益相关者——组织所存在于其中的**社会**——的利益。通过政府立法和管制机构在诸如雇佣、提升、解雇和退休问题上的政策，这些利益考虑被强加到组织身上。虽然国与国之间政府的角色不同，但是，政府被包含进来就反映了一个事实：公司在人力资源流动上的政策对人们的经济福利和精神健康有着复杂的影响，因此，对作为一个整体的社会经济和社会福利有着影响。这

样一来，流动政策就能**从个人、组织**和**社会**三个角度来检查和评估。

个人角度[①]

"职业生涯"一词，在太多的时候，我们只见到它被用于经理和专家的生活，而不是用到没有税收减免的白领或蓝领工人的生活上。典型地，这个词意味着向上的运动和个人抱负的实现。从这个角度来说，一个装配线上的工人或餐馆的服务员是不被认为具有职业生涯的。结果便是，公司将职业发展的努力集中在其专家和经理身上，忽视了蓝领工人。既然人力资源管理是应用到**所有**雇员上的，因此，一个定义得更广泛的职业生涯的概念似乎就很有必要。从这种开阔的眼光出发，职业生涯能被看作是"一系列分离然而是联系的经验，以及人们，任何人、在其一生中经历的事件。"[②]职业生涯可长可短，并且，个人能按一个序列或在同一时间展开多个职业生涯。在这个意义上，职业生涯的概念变成了对特定的、具有自然、未遮掩的历史——在长期内充当一个给定的角色或一系列角色——的一系列行为的速写。进一步地，职业生涯既包括个人的工作和家庭的经历，又包括两者之间的交互作用。

单个个人试图对这些"分离又联系"的经验获得控制，以使自己符合一种逐渐出现的"自我概念"(对独特能力和价值观的自我感知)。同时，这个自我概念又逐渐地被工作和家庭经历所塑造。这个宽泛的职业生涯的中心点是身份的成分。正如埃里克·埃里克森(Erik Erikson)所说，身份并不是一次就全部得到了的，而是在一生中获得的。

个人的职业生涯是从个人带到组织的能力和职业目标，以及组织提供的经验的交互作用中发展出来的。当个人在众多的职位、部门和层次中移动时，视组织为个人提供的可利用

和发展他的个人能力的机会的程度而异，个人会成长起来并体会到相应的职业成就感。

靠改变它们提供的机会的类型，组织能对其战略需要的一定技能作出反应。例如，一项发展更通用而非更专业的人才的战略决策，就必须由鼓励多种经历和为其提供机会的人力资源政策来帮衬。多种经历还为个人弄清自己的职业目标，以及决定当前的发展方向个人是否满意提供一个机会。这样，多样的经历就在澄清个人的职业目标和发展它们上发挥了作用。

应该明白的是，职业生涯发展是一个有机的、逐渐展开的过程，而不是一个机械的、预先设计好的过程。当新的成功或失败重新定义了个人如何看待自己、看待自己的潜力和自己的局限时，每一个职业生涯的体验都导致对自我的新认识。因此，每一个经历都重塑了个人的职业抱负。重大的失败可能导致职业危机，这往往是因为选择了不适合个人主要能力和个性的职位所致。当组织要在发展它们的雇员同时给予他们职业成就感时，懂得并遵循一个既能避免重大的失败，又能使雇员学习和成长成为可能的过程是至关重要的。普通接受的是，个人在职业选择上有更多控制的话，个人越有可能选择一条适合他主要能力和价值观的职业道路，由此保证成就感和成长。历史上，个人对其一生的工作很少能控制。职业选择由一个人在生活中的地位，其家庭以及他所处的社会所决定。大多数组织在雇员的职业选择上给予他们很少的控制能力，而更倾向于不跟他们商量就作出安排和升迁的决定。越来越明白的是，由于当今雇员对其职业生涯施加控制的欲望和力量，这种实践方式不能持续下去。

从今天的“知识型工人”身上，我们能看到控制自身职业生涯的欲望和不断增加的力量的一个例子。身怀可交易的从

教育中而非当学徒中得到的技术，他们有兴趣和有能力对自身的职业生涯施加有力的控制。随着对知识型工人（熟练工人、专家和经理）需求的增长，这些个人必须在他们的整个工作生活过程中，如成为有名望的人、被提升、职位的变化、达到升级点、被解雇以及面对最终的退休上被赋予更多的控制。正如我们将看到的，组织也想对这些事件加以控制，因此，存在着持续的紧张关系。

这种宽泛的职业生涯概念暗示着，组织不可能对怎样的职业发展是可取的采用一个单一的定义。对经理和专家而言，发展和前进可能是个机会，然而，对一个工程师和一个成就倾向型的商学院毕业生来说，前进可能就定义得不同。对许多蓝领和白领工人来说，雇佣安全和稳定可能更重要，而安全对经理和专家而言重要性就要小一些。进一步地，在一个人的一生中，由于职业抱负发生变化，职业生涯需求的评估就更复杂了。

有效的人力资源流动政策和实践必须允许对个人职业生涯需求和组织要求进行一个持续匹配的过程。当然，组织发展出一个交互的过程要达到这样的程度：它不但允许想要实施职业生涯选择的个人能这样做，对那些以前并没有想到能对自己的生活加以如此的控制的雇员，它还能激起他们做出职业生涯选择的欲望。照这个观点，这样的政策能重塑雇员可能想要对他们的职业生涯施以影响的量。

重要的是指出，不同文化中，雇员的观点可能不同。在快速升迁上，日本的工人是不是有不同的职业生涯需求？并且，他们相对于美国工人来说，是不是想要少一些的对其职业生涯的控制？对于有关文化差异的这个和其他特定的问题，我们不知道答案，但是，我们确实知道，文化和组织的力量正像个人力量那样，塑造着有关职业生涯的观点。

社会角度

对经理来说，不考虑社会的观点就发展出人力资源流动政策和重点是不再可能的了。我们可以说，这种从社会角度考虑的观点以一种或三种方式将自身加于组织之上：通过工作人员改变了的价值观、外部机构的影响以及管制和劳动力工会的政策。

工作人员改变了的价值观。使管理人力资源流动问题复杂化了的是社会价值发生了变化，人们不再把工作当成生活中唯一的最重要的事情，而是把工作只当成生活中许多方面的一个部分。有关雇员内部调动和职业发展的战略决策，不再可能不考虑这种对自我发展和家庭发展都越来越强调的特点。如果工作安排与个人和家庭的需要相冲突，雇员不再无条件地接受他们的雇主认为对其发展而言是重要的工作安排。同样地，蓝领工人不再把他们必须和应该加班当作一个既成事实来接受。当教育水平提高了时，蓝领工人对在其职业生涯中持续不断的同样的日常工作，可能变得不再满意。给予这些工人以职业进步机会的流动政策将变得更重要。在经济发达的国家，生活水平高，安全需求已经被满足，这样的潮流可能更有力一些，它们给了工人自由去达到其他需求的满足。不过，我们得不到良好的跨文化数据。

外部机构。知识型工人在工作人员中，以一种增长的比例出现，使得组织更加依赖教育机构。这些机构不但控制了公司能获得的人才的数量，还常常通过计划上的决策在社会中创造和定义职业生涯道路。这些机构还在特定的职业生涯道路上社会化人才。他们提交的学生的期望和价值观，与组织的现实可能相符也可能不符。高科技公司中工程师当前的缺点，以及药剂师在大的药用链上扮演的角色所经受的挫折，

只是教育机构计划和商业需要之间这种不配合的两个例子。需要一种教育机构和商业之间的交互过程，以使教育机构能针对商业需要重塑和改变他们的计划，而且使公司的人力资源流动政策能和教育现实相配合。

政府管制和劳工工会政策。政府机构和劳工工会正越来越向人们的雇佣安全需求做出反应。有越来越多的研究成果证明，由于公司把劳动力当作可变成本对待从而产生的失业，同时创造了精神上的压力和社会的资源配置不当。失去了职业可能会增加家庭的困难，危害情绪上的健康，以及增加酗酒、吸毒、精神失常、心血管疾病甚至自杀的可能性[3]。在欧洲，对雇主解雇雇员的自由施以高昂的解聘费用和其他的立法限制，部分来讲，就是认识到了这些负面成本的结果。在欧洲多数国家强制实施的限制下，经理们不得不以一种稳定就业和提供更多的安全的方式来管理。在比利时经营的一家美国公司中，它们最近发现再也不能忍受其分支部门经理的政策，即解雇他认为是无效率的雇员了，这只是因为这样做其成本太高了。相反地，那位经理必须学会靠更好的选择和管理方法来保持效率。

不管是因为政府的管制、社会的压力、集体谈判的协议还是仅仅是雇主单方面做出的政策决定，当解聘成本上升时，或者说管理的灵活性下降时，管理层将不得不在某些方面给予越来越多的注意力，如决定一开始就雇佣什么雇员，努力训练，再培训人力资源，或是发展自己已经拥有的人力资源。在日本，有一段时期大约 30％ 的劳动力——那些在大公司的——确实有终身雇佣，并且，似乎这是一些美国公司未来也要走的方向。

另一方面，立法还常常用来打开那些历史上只有少数特权人士可获得的职业道路。劳动力、福利和失业政策影响着

人们的职业生涯，也影响着公司可获得的人力供给。同样，许可证制度和职业的标准化影响着许多国家和工业公司的选人和培训政策。在美国，有关机会平等的立法，现在并且在将来会继续对雇佣、内部的人员配置和提升以及解雇的实践产生重大的影响。选人和表现评估体系将会在法庭上就其有效性和目标遇到挑战。典型的案例是公平就业机会委员会(EEOC)代表雇员群体的利益起诉资方，其解决方案的金额可能高达数百万美元。这些案例中最有名的是 EEOC 和 AT&T 的争执，双方最后达成了一致的协议，公司为此花费了 3300 万美元。在美国，针对雇员的起诉也越来越多了，这是指公司对雇员不公平要价的起诉[④]。

管制流动政策的立法和管制条例的出现，反应了社会的一个认识：公司的行为对作为整体的人民和社会的福利有着复杂的影响。例如，裁员就对发生于其中的社区有着经济上的后果。由于强烈的家庭和社区关系，有的失业工人将留在他们的城市和州中，而不是到国家的其他地方去找工作。这样一来，裁员总是给那些最不能负担它的社区造成最沉重的财务负担。

当由裁员带来的社会和心理问题由社会和政府机构来承担时，所有的市民最后都将支付一个经济上的和社会上的价格。尽管不那么显著，但是，不允许人员发展和雇员的才能不能得到利用的流动政策也会降低社会的质量和产生社会后果。例如，科恩豪泽(Kornhauser)发现，有双份工作的雇员就较少关心家庭和社区的事务[⑤]。

现在，我们也许能说，人力资源流动政策可能会有严重的负面社会后果。另一方面，它们能对雇员的职业生涯发展和生活的满意程度作出贡献，因此又增进了社会福利。

组织角度

经营一个企业，管理人力资源流动在历史上并不是一个主要的战略性考虑。那时，经营机构中需要的许多工作对每个公司来说都是独一无二的，并且只能通过在这些机构中的经验来获得。变革步伐相对缓慢，对技术的要求并不随着时间的流逝有很大的变化。许多工作，如会计或是管理，还没有作为一个职业出现，并且，也几乎没有技术和职业学校提供所需的才能。相对说来，政府也较少地卷人雇佣问题。想从农业转到工厂和办公室的劳动力供给也非常庞大。

现在所有的这些因素都变化了。劳动力中出现了知识型工人，技术和商业实践的飞速变化，对多面手的需求不断增加，更复杂的组织、少数民族和妇女问题的出现、劳动力的流动性以及政府更多地介入，都使人力资源流动政策的管理成为一个更重要的考虑。迅速的变化可能的后果是昂贵的过剩劳动力，同时，飞速的增长又可能意味着工人的不足。非常清楚的是，像资本资源的可获得性一样，有经验的工厂经理的可获得性对经营成功同样重要。从组织的角度来说，有效的流动政策应该能带来以下的成果：

1. 在短期和长期中，具备所需才能的适当数量员工的可获得性。

2. 发展出未来需要用来为机构办事的人员。

3. 雇员感觉到的，与其自身需要相一致的进步和发展机会。

4. 雇员感觉到的，由他们本身不能控制的因素造成被解雇的更加的不可能。

5. 雇员认为，选人、安置、提升和解雇决策都是公平的。

6. 最低可能的工资和可能的人力处理成本都是为上述目标服务的。

最后，应该了解的是，有关雇员招聘、选人、提升和解雇的政策都是组织可以用来塑造管理哲学的工具；通常，它们也是公司形成自己的文化的间接方法。人们不光通过他们关于流动政策的经验达到社会化，他们还逐渐认同会得到提升回报的行为，并且，他们逐渐地形成管理层对他们的福利关心的观点。

人力资源流动政策、体系和实践

正如我们到现在为止的讨论所揭示的，人力资源流动必须被战略性地管理，以使组织的需要和雇员的职业抱负相配合。这些都必须在社会机构强加的限制内展开，同时不能忘记社会福利。即使是最好的情况，人力资源管理也不会是完美的。对提供给他们的机会，有的人总是会感到不安全，或是不高兴。与这些问题相关，每个组织都有可观的“噪声度”。同样地，最佳的人事计划过程也许仍然不能提交公司所需的人员，因为雇员并不像期望的那样成长，或者因为经营的计划没有实现。总之，通过更细致的计划和对特定政策、实践、体系和它们各个之间联系的考察，我们能避免重大的不连续性，增加雇员的满意程度。现在，我们转向讨论一些总经理必须在管理人力资源流动时考虑的战略问题。

管理流入

关于何地何时进行招聘的决策能对劳动力的构成、它最终与公司的需要和文化适合与否以及某个特定时期的补缺雇

员数量产生重要的影响。这些决策影响所有的四个C:能力、雇员投入、一致或是冲突以及成本—收益。

当教育机构未能产生出足够的合格毕业生时,招聘问题,尤其是对特定的职业和技术才能来说,就出现了。例如,一再出现的工程师的短缺,就是工程专业毕业生和有经验的工程师供给波动(这又与人口构成和过去的教育模式有关),以及总体上对工程师的需求波动的结果[6]。虽然提供对招聘中的鉴定和选择的详细讨论不是我们的目的,我们也能指出几种组织能用的方法来保证所需才能的充足供给。

1.作出决策,在有自己所需才能的毕业生的教育机构附近,或是在已经使用了这些人员的,能增加这些才能的可获得性的产业中心附近选择办公地点。

2.人力资源部门能给学校,尤其是它们要从中招聘人员的学校,提供未来人员需求的预测。

3.公司可以发展自己的教育机构,正如 Wang 实验室和通用汽车公司所做的那样。

4.一个组织,作为雇主,如果在以下的领域,如雇佣安全、补偿、雇员联系以及提供有挑战性工作的机会和增长上发展出了好的名声,就能增加它吸引求职人士的能力。

5.靠委派关键的管理人员来协助招聘,以及分配时间、设备和人员给这些学校,公司可以和大学建立持续的联系。

6.公司能利用访问和暑期工作来发现能人,并采用当学生还在校时,也许还有几年才准备好进入工作市场,就提前将其预聘进来的手段。

评判招聘有效性的准绳

出于两个原因,招聘政策应该作为组织总战略的一部分

来考虑。第一个和比较明显的原因是，招聘力图给组织提供拥有它所需才能的人来达到战略目标。但是，招聘还对长期的雇佣稳定性和补缺职员比例有着重要的影响。补缺职员既有分裂性又昂贵。众所周知的是，在雇佣的最初几年中，有补缺雇员的最重要的原因是未达到期望，并且，这些失望通常是招聘过程自身的函数。只想吸引稀缺人才的经理倾向于只讨论工作和公司的积极因素，同时去粉饰不那么吸引人的现实。他们不去帮助预期的雇员现实地估价个人技术和工作、组织目标间的适合程度。对组织现实的更为开诚布公的交流过程会产生出对自己的职业生涯感到满意的雇员。新的雇员也有更高的动力去与组织的现实相适应。因为更多的自我选择已经发生过了，所以，他们自身和组织的期望、技术和核心的价值观相适合的可能性会更大。有的公司发现，培训生产线上的经理来开展招聘中的面试能改进招聘的有效性。在问一些难问的问题，以及检测他自身和组织的适合程度上，面试也能发挥一些作用。

上面的讨论指出，招聘和“加入”过程不应该只从它对成本－收益的影响，以及一致性和冲突性的角度来看待。在塑造组织的文化上，招聘是一个重要的战略。正是在招聘和加入组织的时候，雇员和组织间的一份隐含的“精神合同”开始形成。预期中的雇员收到许多关于公司期望什么的信号，正如公司的招聘人员做出许多有关预期雇员和公司适合程度的决策一样。

对这些交易的理解能帮助总经理理解自己的组织的文化。重塑这些交易能帮助他们往所期望的方向上发展自己的组织。例如，对于公司中哪个经理去招聘和做出最后选择决定的决策，就会影响到是谁进入组织，以及他们的能力、偏好、价值观和预期将是怎样。正是由于这个原因，关键的生产线

经理通常会介入到招聘的面试中去。他们希望能影响人员的流入，因为他们知道，这是塑造公司的重要层次。

管理内部流动

一旦雇员被招聘进来，他们在组织内部的流动——调动、工作安排、提升和降级——其能力的发展必须要适应公司的需要，同时，他们要满足自己的职业抱负。我们现在要讨论管理内部流动的关键考虑：人员流动的速率，人员表现有效性的评估和衡量，以及雇员技术和能力的发展。这些问题中的每一个都必须从它对组织有效性和对雇员、社会福利的影响的角度来考虑。

人员流动的速率

说人员流动的速率，我们指的是雇员从一个工作换到另一个工作的速度。速率能从水平运动(平级调动)和垂直运动(提升)来考察。公司中的不同雇员群体之间，其速率有很大变化。历史上，中层和中高层的经理从一个工作换到另一个相当频繁；呆在一个职位上的平均时间在有的公司中低到2～3年。在办公室工人和技工中，呆在一个职位上的平均时间可能稍长一些，大约是5～10年。同样地，成熟工业中的经理，比起成长工业，如高科技或是医疗行业中的经理，在一个职位上的时间可能要长得多。最后，在不同的时期，不同雇员群体的速率各不相同。例如，在1980年～1990年之间，战后的生育高峰导致35～50岁群体的人口大量增加。这种增加将伴随着相对缓慢的中层管理职位的增加，结果便是更少的机会和更慢的向上升的过程。

公司战略和速率。任何给定的速率都可能有正面的和负面的后果，有可预见的收益和成本，而且，这些都必须由总经

理来平衡。重要之处是，速率是管理人力资源流动的一部分，并且它保证了监督。自然，流动速率有时超出了管理层的控制——例如，人口构成会影响速率。但是，经理做出的有些决策是对人力资源流动速率有后果的，这些后果却往往没有被立刻认识到。例如，有关公司增长多快的战略决策就会影响流动速率。太通常的情况是，在决定增长战略时，市场机会比起人力资源来被认为重要得多。不足的人力资源对有盈利的增长的潜在后果，以及快速增长对社会质量的影响都应该被衡量。

有关每年招聘多少雇员，以及未来受过训练的人员的可获得性也会影响速率。通常由经济周期引起的招聘在年与年之间的不平均，会使得一帮进入的雇员得到在组织中的快速运动和提升，而另一帮则运动非常缓慢。这样的不平均的招聘模式的结果是替换退休雇员或是为了增长而新增雇员时才能供给的不平均。有终身雇佣制度从而只在其内部提升人员的公司已经了解到，稳定的招聘对保证自己在劳动力上有一个平衡的年龄和技术分配是很必要的。

在评估速率决策的战略影响时，经理们可以从以下的人力资源管理成果上考虑自己的决策的影响：

1.**满意程度和雇员投入**。如果公司内部向上的提升变得更快速的话，雇员对其职业生涯发展的满意程度会增加。平级的调动似乎也能产生相似的效果。这些又反过来可能增加其对组织的贡献，因为雇员从个人回报方面看到了光明的前景。

2.**能力**。在速率和雇员能力发展之间可能存在着一条关系曲线。这就是说，缓慢的人事运动（平级或是垂直）可能产生的结果是，给雇员提供的拓广他们的技术和对企业的看法

的机会——也就是说，作为通才发展的机会太少。另一方面，快速增长的公司所体验的那种非常迅速的人事运动容易产生的结果是，比起他们发展和展示其技巧的能力来，个人提升得要快。结果就可能是个人的失败（非常著名的彼得原则）和由此产生的公司投资的损失。

3. **动力。**在速率和动力之间也有一条关系曲线。在相同的职位上呆上许多年，当从精通一项任务而来的挑战努力下降时，动力也减少了⑦。另一方面，精通一项任务的时间不足不但会导致前面提到的发展不足，还会妨碍个人发展出一种能力的感觉和继续发展的持续愿望。

4. **一致。**缓慢的上升会使雇员对公司中决策过程的公平性产生疑问。结果就可能是雇员提出的诉讼，尤其是少数民族和妇女。另一方面，高的速率可能如此紧迫，以致家庭质量受损，尤其是家庭中的关系。在高速成长的高科技公司中，雇员个人的压力和较高的离婚率并非罕见。在那些试图靠雇员轮换工作，负更多的责任，以及承担更多义务，从而增加其贡献的新工厂的蓝领雇员中，也发现了相似的情况。

5. **成本。**高速流动速率花费更高。一名在职位上时间不长的雇员的效率会低一些。并且，培训和调动的成本是高的，将来还会更高。最后，雇员失败的风险和由于经验少面犯的代价高昂的错误也必须被考虑进来。

定义和评估雇员的有效性

管理人员在组织中的流动，要求经理对于招聘和雇员的潜在的有效性做出持续的判断。糟糕的判新的后果是雇员个人的失败、从雇员差的表现中产生的直接成本以及错过了提升有潜力的雇员的机会从而带来的长期成本。非常糟糕的人事决策会使一个组织没有足够的后备人员来填充从提升和退

休中产生的职位空缺。差劲的个人判断的累积结果最终将损坏组织和其下属机构达成其战略和经营目标的能力。

挑选雇员和评估其有效性时，最大的一个问题是该过程的主观性质。除了教育、在学校中的表现以及特定的技术性技巧之外，那些被认为是表现的重要方面的特征是非常难以衡量的：动机、合作、做决策的能力、创造性、在压力下工作的能力、发展的能力以及监督的能力。甚至在试图就一个求职人员是否具备一定的品质做到客观评价时，一位经理也是从他或她自己的个性，以前的经验和价值观出发来观察的。经理们倾向于按自己的形象来雇佣人。虽然这种方法能保证老板－下属之间关系的平滑，但是，它不能保证有效性，尤其在选择过程中加入了偏见的话——气质、打扮、社交风度等等——在现实中都和有效性无关。因为经理的价值观和偏好被组织的文化微妙地塑造着，组织中的潜在的系统偏好是很高的。

经理按自己的形象雇佣人员的副产品之一是对少数民族和妇女的系统歧视。政府对此歧视用立法，如 1964 年的人权法案作出反应，该法案要求雇主按妇女和少数民族在大量人口中的比例被雇佣和提升。如果雇主做不到这一点，他们就必须证明，自己的人事决策过程建立在与职位相关的选择标准上。虽然有的公司始终对发展出好的和公平的选择和评估过程感兴趣，然而，政府的立法和昂贵的法庭决定的可能性已经促使其对该问题做出更广泛的考虑。

不幸的是，发展出客观的雇员评估过程的努力并没有获得大的成功。在可以做出的判断上，精神上的测试，评估中心和改善了的评估体系都对情况的改善做出了一些贡献。但是，这些方法并没有改变这样一个事实：是容易犯错误的人在填写评估表格，或是将测试和第三方评估所得到的信息整合

到他们的判断过程中去。我们建议，用实际的预期来处理表现评估这项任务。当建立新的选择和评估雇员的过程时，无数的公司都经历了一个普遍的模式：先是充满热情的初期，然后，当问题变得明显时，就产生了普遍的幻觉。最后，另一项新的方法被发展出来解决那些问题，并且，这整个模式不断地循环往复[8]。

在最好的情况下，选择和评估方法衡量行为和潜力的能力以及它达到客观和公平的测试的能力都并非完美。这就意味着，应该把更多的注意力放到选择和评估的过程，以及它是如何根植到较大的组织中，以及雇员在该过程中的影响程度上去。这样的影响是由这些过程而来的：雇员参与有效性的定义过程，直接参与评估预期的雇员、自己的同事和老板。传统上，雇员的有效性是完全由管理层定义和评估的，然而，与雇员商量能给经理一个机会，使他们能用相关的信息改善自己的判断，并且改善雇员对公平的感觉。

有了这样一些观念，我们现在就能前进到在管理选择和评估过程中必须提到的两个主要问题的讨论上去：什么是有效性，以及有效性如何被评估？

什么是有效性？ 该问题必须在两个分析的层次上被提出：一个人被赋予的立即的职位，以及那个职位所在的组织的文化。除了一些蓝领的、书记性的和技术性的职位相对说来比较容易定义外，对找出工作成功这个需求，注意力还给得很不充分。因此，典型的规章要求一定的学院背景和工作经验。这些规章有容易衡量的特点。不幸的是，它们可能是不相关的。大多数的选择过程，尤其是那些针对高层职位的，倾向于更多地基于一般的条件和主观的评估，而不是客观的评估所定义出的特征[9]。

对职位责任的一个清晰的表述也不是完全有用的，因为

这些东西不是总能被转换成个人必须掌握的技巧、能力和知识。考虑改进选择和提升决策的经理，在指明职位的各任务部分和把它们转换成开展工作所需的特定技巧和知识时必须投入时间和精力，而这两者都是相当昂贵的商品。人事部门能对此有所帮助。但是，如果对有效性的定义结果确实与组织的任务相关，经理则必须被包含到定义过程中来。

有效性，尤其管理性的职位上的有效性，也是组织文化的一个职能。随着时间的流逝，许多特点和做事的方法变得由组织来评估了，并且，在选择和提升过程中被有意或无意地考虑进来。总经理必须试图尽量清楚地定义什么样的个人特点是被欣赏的。按照公司经理们下的定义，人事专家推出一项很有帮助的研究，该研究对有效的和无效的表现者加以区分。这个研究过程使经理能去检查那些特征与经营战略和组织有效的相关性，以及帮助他们辨认出识别无关的偏见或重要的忽略。它也使高层的经理可以判别他们的哲学是否在人事决策中被充分体现，并且，在不是这样的时候就采取适当的行动。

那些依赖于强烈的共享传统和信念来达到雇员投入的组织，尤其必须仔细考虑选择和提升其自身的特点与组织的文化相符的个人。这样的组织要保持它们的文化，只能是在保持一个相当高的价值观同质化的程度上才可能。因此，他们可能把人品和管理风格强调为重要的方面，可能比技术性的技巧还要重要。当然，这样做时，他们有可能对一定的雇员歧视，并且，冒着他们的偏见违背立法标准或是社会价值观的危险。

到现在为止，还几乎没有说结果——销售、成本、利润、市场份额、生产出的产品数量——作为有效性的标准。这并不是说我们认为结果的获得是无关的，而是因为甚至当它们被

采纳为提升和补偿决策的主要标准时，结果也不是有效性的唯一的标准。当第一次被引入时，结果的数量上的衡量被认为是使表现评估更加客观化的办法。然而，这些衡量并不总是反映出表现的重要方面，也不总是在雇员的控制之中。这样一来，有效性的"过程"的一面(那些与工作是如何进行相联系的方面)就在人事决策中被经常地引入进来。进一步地，在一个层次上结果的获得，对于一个雇员是否能在组织中更高一层有效地行使职能，并不总是一个好的指示器。

图 4－1 指出了这 ·点。获得了成果，并且展示了该经历所提议的行为、态度和特征的个人是有效的，以及(或者)特定经理相信是有效的就显然成为了有效的表现者，并且拥有在组织中提升的潜力。没有获得成果和不适合的个人就很难被组织保留，因为他们似乎没有成功的潜力。正是在另两个方框中的个人给组织提出了两难选择。那些没有获得什么成果但是在行为上适合的个人有时被提升到远远超出其能力的层次。试图在雇员职业生涯的早期就识别出高潜力的雇员的组织就易于犯这样的错误。这些雇员由于其被假设的潜力而被提升得如此迅速，以至他们从来没有精通经营管理或是技术任务。另一方面，虽然有连续的成果记录，有的雇员也没有被提升，因为他们被判断为没有掌握高层位置所需的技巧，以及(或者)因为他们与该组织的文化不相符合。例如，一些工厂中的成功的经理或是银行中的成功的交易者就不理解他们为何没有被提升过，而他们的职业表现是如此之好。他们不了解的是，并且也是他们的组织所没有明确指出的是，特定的行为技巧和个人的风格，对于组织来说，其战略意义与合格和可衡量的技术技巧一样重要。因为这些雇员不知道这些行为技巧和风格特征是什么，以及它们在战略上如何重要，所以他们就不能改进自己，或是作出改进其他雇员的决策——这是对

与有效性适宜的行为下明确的定义和交流的论据之一。

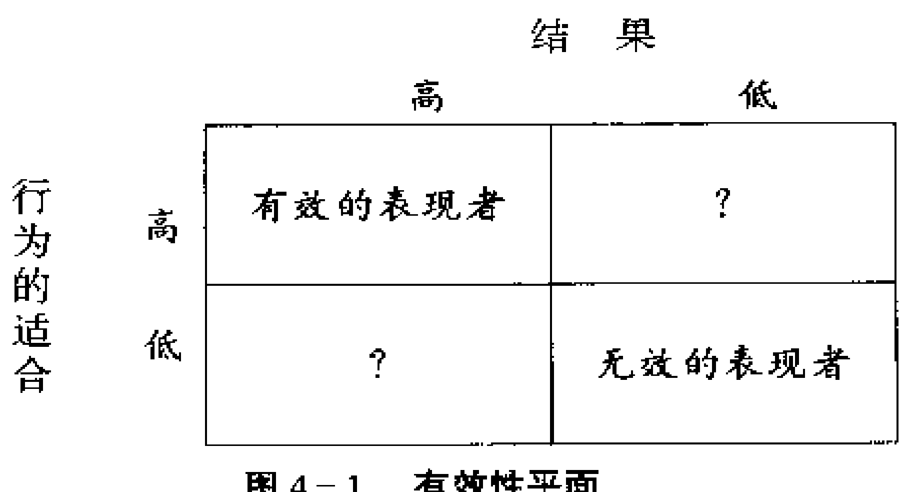


图 4－1　有效性平面

如果行为是一个标准，那么就必须对从雇员的角度来看的公平性问题加以注意。不相信所采用的标准是适宜的雇员，会或者离开组织，或者靠寻求法律补救和工会保护来抗议。过去，管理层靠委派人事研究部门做研究，从而建立有效性的客观标准来解决这个问题。但是，这个方法仍然把定义有效性的权力留给了管理层。一个可供选择的办法也许是在选择经理和同级人员上给雇员更多的影响力，以此作为给他们在定义有效性上更多影响力的方法。同级打分显得是一种有效性的好指标，也许是因为同级彼此之间掌握监督者所不知的一些信息，才获得了其有效性。在美国，一些最革新的工作体系吸收工作组的成员进入到新雇员的挑选工作中去，虽然让雇员来给其同级打分是困难的，并且还要求特别的成熟性和个人之间的交互能力。执行特定任务的雇员可能被包括到为其小组、部门或者是工厂定义有效性的工作中去，并由此创造出将会在作为一个整体的组织中指导人事决策的标准。然而，只有雇员和管理层遵循相同的目标，有效性定义中的雇

员影响才能起作用。

有效性如何被评估？组织面对着两组评估难题：评估**预期中的**和**现在的**雇员。即使有效性已经被足够地定义了，管理层还必须评估个人在何种程度上拥有特定的特质。这样做的最普通的方法是：雇佣和表现评估面谈。因为两种方法看起来都受偏见的影响，因此，他们还要由其他的方法来补充：

1. 结构性的面试。
2. 由许多经理/评估者展开的绩效评估面试。
3. 将得到的特征开列成清单，作为雇佣和绩效评估面试的指导。
4. 书面进行的能力、智力、人品和兴趣方面的考察。
5. 由精神分析人员和咨询人员作的医疗评估。
6. 内部指导的评估中心和绩效测试，让个人在模拟的条件下执行任务。

这些方法构架了评估过程，使收集到的信息比单独进行雇佣和评估面试时得到的信息更可靠（在衡量时更不易出错）和更有效（信息是相关的，并且以更高的精确性来预测有效性）。这些额外的评估技巧所具备的预测能力是由一种或两种类型的有效性研究所确立的。或者是衡量的特质显得与当前雇员的目前绩效相关联（当前的有效性），或者是测试和评估的得分与在职位上以后的绩效或在组织中的进步相关联（预测性的有效性）。另一个决定评估过程有效性的方法是，检查被评估的知识和技巧是否充分地代表了工作的实际内容（内容有效性）。关于有效性的这些方法都有可能造成法庭起诉的挑战。如果以上描述的不止一条的评估有效性的方法被使用了，一个组织的评估过程一般来说就确立下来了。

许多公司宁愿在招聘过程中既不使用书面的测试，也不使用评估中心，因为它们害怕申请者会憎恶自己被这些评估过程所管辖。有的公司使用这些方法来帮助评估现有雇员的潜力，而另一些则可能试图通过多种评估、相关特质的列表以及利用精神分析人员和人事专家深入的医疗面谈来增加客观性（有效性）。预期的和现在的雇员的自我选择是公司常用的方法。如果雇员被开诚布公并且在一定的深度上被告知了成功所需的特质，他们最终会根据自己的才能和抱负来选择工作和职业道路。

对各种测试和衡量工具的讨论历来都是人事专家的领地。然而，我们建议，总经理需要对有效性的一般概念和自己组织中的特定应用都有一定程度的熟悉。更机构化的和更好地研究了的评估方法能改进当有效性被定义时，为特定的工作选择特定的人员的可能性。比较不清楚的是这些方法对个人和组织间的联系的影响。被各种非人性化的选择过程所统治的申请者和现在的雇员是否憎恶它们？并且，作为其后果，是否准备跳槽到其他地方去？如果是这样，哪种类型的人被这些过程所隔离开了，以及他们和那些没有走的人有什么样的区别？与正式的选择过程相对的对自我选择的强调会不会展示了一个组织对职业过程中充分信息下的选择和自我控制的信奉。如果是这样，这种强调会如何影响那些决定接受工作的人，那个人接下来又会与公司如何相联系？这些都是总经理以及测试和衡量方面的人事专家必须加以关注的问题。

对于经理来说，他们面对的挑战是既要利用可获得的衡量和测试技术的优势，又不能看不到它对被招聘者如何看待组织，以及以后与组织关系的影响。在利用复杂的评估方法上最成功的公司通常都避免以一种僵化的态度来使用其结果。重要的是要认识到，越是开放和经常地与内部和外部的

代表讨论评估的结果，代表们越是对这些结果信任。

对雇员有效性和潜力的评估通常是由监督者来展开的，然后，由管理层来使用以作出人事决策。大量的时间、金钱和能量都投入到发展不同的绩效评估体系中去了。虽然改进了的评估体系可能更好地反映工作的内容，成功地运用它依然依赖于被包括到该过程中的经理。并且，相当数量的经理拒绝评估其下属。当控制性力量强制他们评估时，他们提供的打分的有效性就值得怀疑了。为了对付这种情况，一些公司在给雇员打分时采用了强制性的分布规定。从差到优秀，在每一个打分的级别中，雇员都必须占有一个固定的百分比。然而，这种类型的强制分布，经理和下属都非常憎恶。它有可能破坏个人的自尊，尤其是，研究指出，有超出想象的比例的雇员把自己视为表现良好。

研究证据和经验建议，当评分不被用来做出人事决定时，或者这些评分对于下属机构来说是不可获得时，经理可以对表现打更加精确的分。因为对绩效的评估是一个判断的问题，自然地，经理关心其对工资、提升和工作安全方面的负面影响。他们还倾向于不跟其下属讨论这些评分，因为他们不希望破坏关系。如果他们必须评判这些评分，或者，如果作为他们的判断的结果，必须作出关于工资、提升或解雇的决策，评分就会变得比较无效。

正因为如此，有建议指出，把为行政目的(工资和提升)的评估与为职业发展目的的评估分离开。发展性的评估必须在和工资与提升评估不同的时间展开，并且，结果不应该放在人事档案之中。靠分开这两种评估过程，希望行政目的的评估会更精确，而表现反馈的讨论会更公开，但是，不能过分评估化。

没有简单的解决方案，评估的难题永远不可能被彻底地

解决。最有创造性的解决方案把重点放在**过程**而非评估的**方法**上，以及放在**发展经理的能力和动机上**，并且公开地与其下属对该评估进行认真的评判与交流。

雇员职业道路发展

当考虑管理内部流动的方法时，有两个主要的问题是人力资源流动政策必须要提到的。第一个是我们上面提到的，怎样定义和评估绩效的有效性的问题。与第一章引人的人力资源管理的社会资本观点相一致，我们也会建议，内部流动政策应该提出雇员和职业发展的问题。在做出了选择之后，雇员发展就是公司可得到的、用以保证在未来的竞争所需的技巧的综合的关键方法之一了。这是投资的一种形式，直接与公司对其环境作出灵活和富有适应性的改变的能力相关。一句话，对于组织的生存和成长而言，雇员发展是一个关键的战略。

许许多多公司远远不是在雇员的发展上采取一种连续的和战略性的方法，而是采用了离散的、互相之间不关联的，甚至是不连续的发展行为，与雇员的发展需要或者是公司的战略需要配合得很糟。培训部门做出计划，在内部展开它，往往只考虑了与它们自身对发展需要的看法的一致性，而这适常与公司的战略目标或是雇员个人的发展需要并不一致。雇员的调动和升迁往往依照一种定好时间表的或组织的需要来决定，而不是根据他们自身准备得如何来作出此决定。参与培训科目也不一定与在调动和升迁后、由职位产生的对教育的要求配合得有效。评估、反馈和商讨方法很少与个人的学习和发展需求的最大化相配合。这种集中管理的实践和个人的需求之间一致性的缺乏会减缓发展，因为，正像我们在本章的开始所提到的那样，个人的发展是一个有机的逐渐展开的过

程,而不是一个机械的过程。

那么,现在的挑战就是,以与公司的需要相符合的方式来**刺激**和**指导**一个本质上是个人发展的过程。有的公司制定职业发展计划的集中化程度很低,另外一些则选择了集中化,并且控制了可能伤害个人选择、成长和职业满足感的过程。最有效的过程是,由总经理来创造一种氛围,鼓励雇员按与公司的需要相符的方向发展,但是又不在任何给定个人的发展上过分干涉速度和方向。

我们已经说过,**职业发展**过程涵盖了**一系列的经历**,促使个人去学习新的知识、态度和行为。通过这个过程,雇员就能决定自己是否具备精通工作所需的核心能力。如果不具备,他们就会得到反馈,指出他们选择的职业方向不正确。如果他们确实掌握了新的事务或是工作,随之而来的成就感会肯定其职业方向的选择,并且只要以后的经历继续令人满意,该方向就会维持下去。当然,雇员必须在其职位上呆得足够长以获得一个结局,这样才能看到自己努力的结果。当公司中运动的速率过快时,这种情况就不太可能发生了[10]。应该明白的是,最重要的发展经历是工作和任务上的经验。在公司所用的混杂和众多的发展工具中,这个事实并不是总会被反映出来的。教育和培训往往并不是为紧随的要完成的特定任务而开展的,当工作经历促使个人去学所需的知识,并且,当它们还伴随着对自己表现的反馈,以及某位受尊敬的领导做出的评论时,教育和培训看起来效果最好。

当公司缓慢的增长使得把提升当做一种提供增长体验的方法不可行时,使工作更丰富——对工作重新设计以使其包括更多的责任——就被更多地用来刺激发展和降低成本。丰富化通常被用在传统上几乎完全是蓝领的工作上,但是,它也可以用在中层管理上,在这里,太多的职位和层次已经增加了

成本，减少了机会。缺少晋升时，平级调动也是另外一个为发展和增长提供机会的方法。

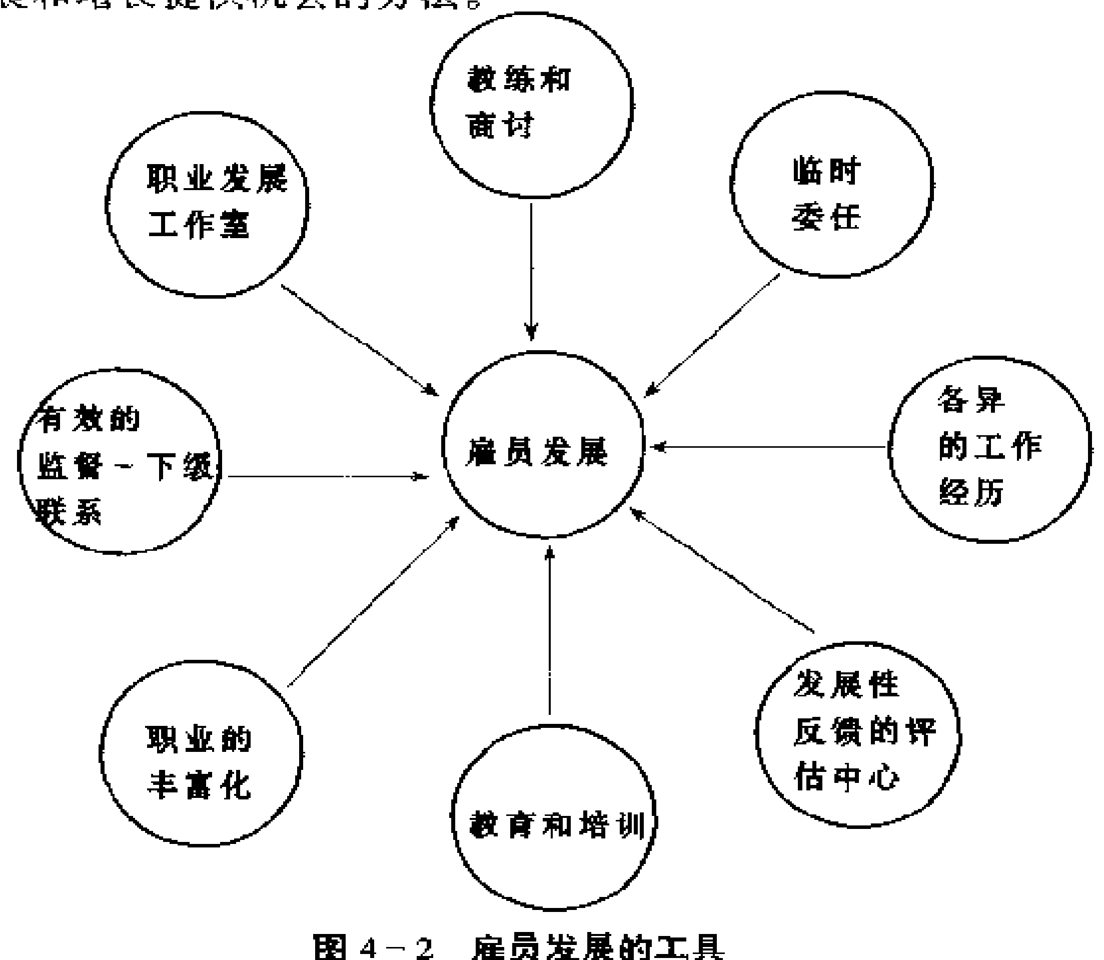


图 4－2 雇员发展的工具

图4－2展示了必须由监督者和雇员一起协同工作以增加雇员发展的、必须正确地组合和排序的多种方法。组织应该储备这些工具，以使它们对经理来说是可知的，并且发展出计划来帮助经理使用它。教育计划比工作丰富化计划更容易储备，这也是前者为什么经常被采用的原因。但是，对于计划的成功，正是监督者在绩效评估、教练、探讨、示范和支持方面的能力才是关键。因此，如果职业发展要在一个组织中产生，总经理就必须找到选择、培训和奖励的方法，以建立起这些难以捉摸的发展技巧。有的公司用专门在教练和探讨方面被训

练过的人事专家职员来补充监督者在这方面的角色。职业发展工作室和评估中心也被用来为参与者提供一个在搜寻其兴趣和抱负上的指导。

也许,发展过程中最重要的然而被用得较少的部分就是“跟上”。当监督者创造出了发展计划,并且提交给了人事部门之后,很关键的是,公司要跟上来决定结果是如何的。正像我们看到的那样,跟上的关键是一个讨论雇员的潜力和其发展需求的连续的论坛。

我们现在转向对总经理可能创造出什么样的氛围来鼓励雇员/职业发展,并且,将讨论该氛围的一些要素。

哲学和回报。在有的公司中,只有很少的资源可用于教育和职业发展,并且,监督者也不在讨论绩效和做职业计划上花很多时间。在另外一些,比如AT&T、Exxon和IBM等公司中,这些行为就被给予了可观的重视。Exxon的首席执行官克利福德·加文(Clifford Garvin),经常与公司的补偿和执行发展委员会会面,讨论公司中高层的250名执行官的问题[①]。要产生一个鼓励集中又不会过分控制的职业发展过程,整个公司的经理都必须分享相同的信念:雇员发展是重要的,并且是会得到回报的。这个分享的信念必须由组织的领导者清晰地表达出来。他们必须用他们与自身下属的关系来提供一个有效的职业发展的范例,并且,他们必须明确地、可以让别人看得见地奖励那些在雇员的发展上成绩显著的经理们。

职业机会信息。为了保证雇员的发展成功地与组织的战略相符合,非常必要的是,组织鼓励雇员不仅要发展,而且要朝公司战略要求的方向发展。在未来的五年中,技术性的技巧相对于一般性的管理技巧而言会不会变得不是那么有价值

了呢？公司在未来的年月里会不会把更多的重点放在与人交往和经理的行为技巧之上？有可能需要更激进的销售力量吗？竞争是不是暗示着低的成本、效率和生产率？不仅是组织有必要回答这些问题，这些答案还必须与雇员交流。只有通过交流，雇员才可能对什么技巧在未来是有价值的、在发展这些技巧时什么样的经历被认为是重要的这样的问题有一些概念。

要把这件事做好，公司必须在给定的经营战略下，拟定它们估计会在未来存在的职业和所需技巧类型的规划。未来的竞争优势是通过生产、销售，还是通过技术工作来达到？什么样的技巧的混合有可能在配合公司的战略和文化上是有价值的？同样重要的是，在过去，对于总的管理或是技术管理来说，职业道路是怎样的？对未来增长的估计从来不会是完全精确的，但是，雇员应该被鼓励去思考不同领域的成功的人们都遵循了什么样的道路，以及这些道路在未来可能如何变化。信息可以通过刊物、培训科目和视听介质传播。

职业道路。公司为其雇员提供的职业道路对雇员发展的程度和性质都有重要的影响。一个界定职业道路的方法是，看它们是鼓励功能性的或是技术性的专长还是鼓励交叉职能的可变通性。对那些不能很好地适应竞争压力的公司的调查（例如那些钢铁工业中的公司），表明这些公司几乎没有发展出可以做总经理、产品经理或是项目经理的通才。个人在职能部门的底部进入，在其内部提升，这使他们局限在某方面专家的眼界之中[12]。对适应新的竞争需求的战略强调可能建议，把重点放在交叉职能的可变通性上，以打破职能部门之间的局限，发展出能理解其他职能部门专家的观点的个人，并且，发展出致力于解决经营问题的雇员。

我们并不是在提倡所有的公司都采用交叉职能的职业道

路；我们也不是说，所有的雇员都应该被鼓励来走这条道路。与上述的利益相联系的是一些成本。一定深度的职能或是技术的精湛性会被牺牲掉。然而，重要的是，公司必须做出清醒的、关于自己希望多少交叉职能或是个人的可变通性的政策选择，该选择应与考虑了公司方向的其他战略选择一致。

在每一个组织中，总有一些职业道路比另一些被认为更有价值。价值的标准可能是管理性的（在上面用交叉职能来表述）或是技术性的。典型地，因为与其相联的地位、权力和金钱报酬等缘故，管理性工作更被看重。被这些报酬所吸引，那些在技术或销售职位上的个人往往试图转变其职业道路，盲目追求管理职位，而没能正确认识到其技巧和兴趣也许恰是在技术职位上。一个公司必须检查其内部工作市场鼓励做出的那些职业决策，以确定这些决策是否与其战略和对雇员能力的要求相一致。

传统上，蓝领工人、白领办公人员和技术雇员没有很多机会前进到获得更有挑战性的职位。由于被其位置锁定，他们对职位的热情和学习、成长的能力都下降了。为此，一些公司试图通过职位轮换或工作丰富化来刺激成长和投入。另外一些则设计出基于技巧的支付体系，根据学习和发展来付报酬。我们在今后的章节中会探讨这些努力中的某一些。

公司也应该考虑它们为蓝领工人、白领办公人员和技术雇员提供的向上晋升的机会。在许多公司中，已经形成了两级的社会，这降低了合作和对共同目标的投入。消除晋升的人为的障碍，如对大学学历的要求，是增加雇员能力和投入的一个方法。其他增加公司人力资本的方法有：提供教育和培训（或是寻找它们的机会），以及提供使低层工人得到加入管理阶层所需的知识、态度和行为的工作经历。

职业权威和控制。我们早些时候讨论了在发展过程上施

加个人控制的重要性。靠三个主要的方法，公司可以为其雇员提供对其自身职业道路的控制。

第一，公司可以发展出一个**人事发展专家组织**，雇员可以直接到那里去讨论自己的职业目标，接受关于现实的职业道路可能性的信息。典型地，这些专家会帮助经理去寻找填补职位空缺的代表，他们知道有什么机会。如果一个雇员的老板无效率或是控制得厉害，这些专家会为雇员的职业发展管理提供一条可供选择的道路。但是，这些专家也为公司服务，这就意味着在人事交易中，他们同时代表雇员和公司，因而扮演着困难的角色。

第二，雇员可以被要求填写一张**技能和职位偏好一览表**，在寻求职位中，该表可以被用来作为参考。

第三，**职位海报**的体系使雇员能在公司内部的某些职位空缺时申请它们。越来越多的公司在使用这种方法，试图给予雇员对其自身职业生涯更多直接的控制。这要求雇员对职位公告（海报）作出反应，并且，好像他们是外部求职者一样被考虑。在提交给聘人的经理一份可能的人员名单之前，人事部门会对求职者做一个粗筛。聘人的经理面试求职者，决定谁会被雇佣，并且，对成功的和不成功的求职者都给予反馈。职位海报被广泛地采用，尤其是在低层的职位上，因为它似乎解决了控制的难题。法庭和像 EEOC 那样的管制机构欣赏职位海报，把它看作肯定行为和非歧视的标志，这也是为什么越来越多的公司采用该体系的原因之一。然而，职位海报并不能保证公平。在有的情况下，监督者在做海报之前就决定了要雇佣谁了，这就使面试成了过场。进一步地，粗筛的过程会被偏见所影响。最后，除非公司愿意对雇员解释为什么他们被拒绝了，该体系可能只是简单地点燃他们的希望然后又扑灭希望。虽然有它的缺点，职位海报还是能给个人对其职

业生涯的一定的控制，当然，这首先要求公司是开放的，并且愿意用给监督者正确培训的方式在该方法上投资。

这三种管理内部流动的方法并不是互相排斥的。他们一起给雇员提供了对职业实施更多控制的机会；但是，直到公司能改变其经理考虑雇员对其自身职业控制的影响时的家长式态度，那种控制才会被感觉到。

管理流出

一个公司可能试图靠通过提前退休计划和(或)解雇最不好的表现者来增加人员的流出，从而迅速地增加自己的综合能力。提前的退休计划会增加年轻人的比例，管理层认为年轻人在对变化的经营未来做调整上，比那些年老的、看法不容易改变的人更灵活一些。同时，人事的削减使工资成本的迅速下降成为可能，这将在短期内增加盈利。在美国，许多工业中的公司都采用了这一方案，用于对付衰退和竞争。受投资者每一季度的赢利预期所压迫，公司的管理层采用劳动力削减作为保持投资者、股票分析人员和金融机构所预期赢利和红利的主要战略。在20世纪80年代早期，这是成熟工业，如汽车、钢铁和橡胶业试图与国际竞争相适应的主要方法之一。正如我们已经提到的，一些欧洲国家的立法以及日本的工会和管理层之间的社会契约，使得在这些国家中，解雇受到极大的限制。在美国，一些关于解雇和终止雇佣的严格的立法也开始出现，这就意味着美国的管理层会发现越来越难以把人员的流出当作应付竞争压力的战略来使用。个人的权利和社会的福利会成为更为重要的考虑。在1967年的雇佣年龄歧视法案之下，正如它在1978年被修正的那样，在70岁之前，年老的雇员都被保护，不得强制退休。在有的州中还没有此上限。美国仲裁协会主席罗伯特·康肯(Robert Conken)这样

说道："有关雇员的诉讼大量地增加了，尤其是关于年龄、性别、种族歧视和不公平的解雇。"[13]这些压力会改变美国公司的政策，使之朝着在解雇和终止雇佣上更小心的方向前进，最终使之更接近完全雇佣的模式。

经理面对的**核心的战略性两难问题**是，如何平衡雇员对雇佣安全的需要和权利，以及公司对将人员流出当作成本削减和人事更新的方法的需要。研究证据和经验表明，由于劳动力削减而变得不安全的雇员生产力低一些，并且对组织更为不投入[14]。最优秀的人在经济逆转时会离开。反之，如果公司不在挑选、培训和人员的内部流动上加以特别的关注，对流出的法律障碍会侵蚀公司的竞争地位。公司和社会如何才能又得到雇员安全的好处，又不发生人事臃肿和滞胀的成本？

终身雇佣 / 因为糟糕的表现而被解雇。终身雇佣体系，如 IBM 和惠普那样，只要维持自己的表现，就保证雇佣。如果表现变糟，工资也降低，并且雇员将处于要么改进自己的绩效，要么重新检查自己和组织之间的关系的选择之中。因为糟糕的表现而发生的解雇将基于个案的基础之上，而不是当萧条和利润造成压力时作为一个可以提供的方便的借口。这种政策要求管理层对表现持续的注意和预防错误的意愿。

核心群体的终身雇佣。如果一个公司不能对其所有的雇员提供雇佣的安全，它也许至少可以选择对其中的一些提供安全。雇员的数量将取决于经济环境可能强加到公司之上的最低的雇佣水平。福特汽车公司与 UAW 在其 1982 年的合约中在两个实验工厂中建立了这样的一个政策，合约的有效期要经过工人的同意。所做出的假设是，将工作安全问题从一个核心群体中去掉会更好（在这两个福特工厂中，这包括 80％的劳动力）。如此一来，他们就可以祛除那些限制性的工作实践，参与到改进生产率中去。该政策没有处理核心群体

潜在的逐渐老化问题，也不清楚政策会对被保护和未被保护的雇员的关系造成什么样的影响。

向下的和平级的职业流动性。在需要的工作技巧和职位拥有者之间获得更好的平衡，不用解雇的一个办法是，利用向下的和平级的流动，尤其是在一个人职业生涯的晚期。一位部门经理可以向下运动，去领导他或她从中升起来的某个职能部门，或者，一位被提升到管理层的销售人员可以被欢迎重新回到销售队伍中，如果他们都被给予了正确的地位和认可的话。淡化等级地位而强调专业能力，可以使公司的雇员不失去尊严地放弃管理层地位更容易一些。

职业生涯更新。通过有效的培训和发展计划，公司能鼓励个人离开供应过度的职位，到供应不足的职位上去。对解雇雇员的职位再培训是这个概念的一个变形。福特和通用汽车公司都和 UAW 谈判了，对解雇雇员采用广泛的职位再培训；作为 1982 年协议的一部分，该计划将被联合地管理和出资。

提前退休。靠提供金钱上的吸引，许多公司都增加了它们认为不能与公司的重新安排相适应的人员的流出。通常，该引诱是：较早退休的话，不削减其养老金。雇员能在 55 岁的时候退休，但是照拿他或她本来应该在 62 岁或 65 岁退休才能拿到的养老金。这样，个人如果愿意的话，就能追求一个新的职业生涯，而公司就能向那些它们认为在未来表现会更好的雇员提供提升。这是今天的美国公司面临国际竞争时，使自身重现活力而可以采取用于管理流出的唯一最流行的选择。

通过裁员来减少劳动力。考虑到短期的终止聘用和因削减劳动力而需支付的安置费用，工资的节省通常都被夸大了，特别是这种裁员不被假设成消除那些表现差的雇员的唯一方

法时就更是如此。如果因某人的低生产率和投入不足而增加了成本，一种方案[15]就是把裁员和培训以及平级或降级调动等方法一起考虑使用。裁员的负面影响很少被充分地考虑，因为很少对其开展一个成本－收益的分析(尤其是与组织有效性的影响有关时)。在艰难的时候，相对集中考虑短期、季度性赢利的财务和控制部门掌握了着眼于长期的人力资源部门的开支大权。

安置。最近的调查[16]表明，样本中40%的公司在一个人被解雇之后，直接用安置公司来接管他，帮助他找工作，虽然安置服务典型地是只为薪酬较高的执行人员提供的。也有这样的公司的例子，它们为在劳动力削减中被解雇的大范围的雇员提供广泛的安置咨询。提供安置服务展示了公司对那些被解雇者、对公众以及对被保留的雇员的责任感。在温和的衰退时期，安置的结果可能是对解雇的更好的适应，甚至是新职位上工资的增加[17]。如果个人在未被雇佣的时期在经济上有支持，他们可能会开辟出自己的道路，找到令自己满意的第二或第三个职业，或者是更适合自己的组织。如果安置是按这种方式来服务，它们就能给公司的雇佣保证提供一个更小成本的选择，同时又给个人提供职业安全。

要点回顾。如果有效的安置过程允许在没有严重的精神和经济伤害的情况下实施终止聘用，那么，为什么不定期地诱导雇员重新检查自己在公司中的位置，而一定要等到经济萧条时来被迫展开这个重新检查呢？这是在Corning玻璃事业中采用的方法。每隔五年，老板和入事发展专家就展开回顾，检查每个人在给定其需求、可获得的机会和公司对其潜力的看法的基础上，继续呆在公司中有没有意义。然后共同达成去或留的决定。既然双方大概都进入了决策过程，因此，如果有终止聘用发生的话，痛苦也会少一些，显得更温和一些。公

司在劳动力市场的声誉也不会被影响，它也能继续为其他雇员提供机会。

总之，影响人员流出的政策应该被当作组织总战略的一部分来考虑，因为它们会对雇员的投入和公司的竞争能力造成巨大的影响。虽然美国的立法还未限制管理层在解雇和终止雇佣上的自由，但是，上述的政策和实践的综合，能使美国的公司找到平衡雇员对合理的雇佣安全的需要和公司对维持与竞争力相一致的人员的质量和数量的需要的道路。

管理人力资源流动中的公平

任何社会都必须处理公平问题。除非公民相信他们被公平地对待，并且对自己的苦痛有被公平裁决的机会，否则他们是不会对那个社会投入的；结果就是冲突和分裂。公司作为一个小社会也不能从处理公平问题的需要中幸免，尤其是在管理入事流动方面。很少有其他事能像雇佣、晋升和解雇那样让雇员或是预期的雇员感到更强烈的不公平的情况了。对这些政策的公平性的看法，与选择来实行这些政策的特定体系和过程一样，对组织有战略上的重要性。因此，我们建议总经理以及人事专家，应该对其人力资源流动政策的公平性加以仔细的考虑。

不幸的是，过去25年所做的态度调查表明，雇员对上升过程满意程度很低，并且在对公平待遇的感觉上有巨大和持续的下降[13]。仅有50%的经理和不到25%的小时工和办公室工人感到，他们往上的机会不错。当与雇员对公平性的看法的巨大下降联系起来看时（不到25%的办公室工人和小时工把“公平性”打成“好”或“非常好”，经理中如此打分的也不到50%），就暴露出了重大的问题。

为什么会有雇员对公平性看法的巨大的下降？可能的情况是公司的实践并没有变得更糟，事实上，它们甚至还可能进步了。随着平等机会立法的通过，以及社会对其成员权利的更多的强调，雇员对其基本权利更加敏感，并且更愿意把它们讲出来。在雇佣、提升和解雇问题上，公司被诉讼的案例数量一直在增加，这支持了上述的观点，并且，非常明显地指出，管理层不能忽视公平问题。

问题的法律方面

在美国，雇主必须与两条管理公平雇佣实践的主要管制体系相吻合：11246 号行政条令（已经修正的）和 1964 年人权法案的第七项（已经修正的）。这些条款建立起了判断歧视的标准，例如，把少数民族和白种人各自的就业比例同他们各自在社会人口中劳动力的数量相比较，把女性和男性各自的就业比例同他们各自在社会人口中劳动力的数量相比较，以判断是否存在种族雇佣歧视和性别雇佣歧视。这样，歧视的企图就不必要被证明了（虽然最近，最高法院的规定使意图的证明成为了一个更重要的因素）。在许多其他的情况中，政府雇主可能要求发展出瞄准补偿不平衡的肯定行动计划（AAPs）。我们的意图并不是要去详细探讨这些政府强制实行的法律和方法。对这些专门的问题，读者可以从其他的来源获得详尽的探讨。

责任过程机制

我们的目的是，强调在美国有关雇佣机会平等的法律和有关政府管制的重要性，并且指出它们所产生的影响以及不遵守它们的后果。这个后果并不仅是金钱上的，虽然在 AT&T 和联邦政府之间达成的 3300 万美元的协定展示出损

失大量金钱的可能性是存在的。这些法律表明，雇员和社区可以用一种新的标准来评判一个公司。如果管理层自称是一个提供平等机会的雇主，那么，当雇员在实际的实践中发现与此宣称的差异时，比起管理层没有做出这样的承诺的情况，就会感到更加的不公平。在这种情况下，雇员会更强烈地感到应该做出的改变，比必须做出的改变还要大。并且，他们会觉得有权与管理层直接冲突，因为他们知道如果管理层没有采取什么行动的话，他们有法律后援。

管理层必须创造出一个决定抱怨是否有效的机制，并且，当它们有效时，要解决这些问题。这就要求一种产业的法律制度，一个管理层能创造在抱怨诉诸法庭之前就解决它的过程。戴维·埃文研究的是公司如何解决争端的问题，他发现对于非工会的雇员来说，很少有他们表达自己的抱怨或是上书自己的痛苦的合适方法[19]。在少数有这类方法的公司中，似乎有几种能够运作的抱怨解决过程。控制数据公司和波拉罗依德(Polaroid)采用包括经理和(或)雇员的专门小组，他们倾听案例中双方的意见，如果要做出任何修正的话，就由他们来做。美洲银行、通用电器和麻省理工学院雇佣经过培训的调查员或是意见分析人员来解决问题。唐纳利·米尔罗斯(Donnelly Mirrors)和皮特尼·鲍斯公司(Pitney Bowes)用选举出的雇员委员会来讨论问题和设计解决方案。没有责任过程机制的公司将冒昂贵的法律诉讼和激起雇员的不信任的风险。不管公平与否，一个看法已经形成，那就是管理层不看重公平。有了这样的看法，争端和法律上的行动就会到来，从而陷入一个有害的循环。

管理层强制和组织文化

人们都不怀疑，对雇员的公平对待不会单独从法律的强

制产生，虽然这些强制提供了改变公平标准的压力（在美国开始管制之前，大多数的公司都没有有效的肯定行动计划）。同样，公平也不可能从最高管理层因迫于法律压力而写下来的政策上获得。只有管理层具备一定的对大家都公平的真诚的信念，才能产生一个持久的、自上而下的努力和实施标准并从而改变整个公司中经理们的价值观。要使整个公司的态度和行为得到所需的改变，下列的战略必须被一致地实行。

1. **最高管理层价值观和哲学中对公平问题清楚的表述。**公平的意义是什么？尤其是，什么构成公平的过程？

2. 对雇佣和提升妇女、少数民族和其他被利用得较少的群体**设置一系列明确的目标。**目标的达到必须被奖励，没有达到则必须有相应的惩罚。经验表明，只有具备这些目标的公司才在实施公平的标准上取得了一些成功。

3. **创造鼓励公平的公司政策和体系。**这可能包括跟踪被雇佣、提升、解雇和自动辞职的妇女和少数民族的数量的信息体系。也可能包括结合进了公平考虑的绩效评估和奖励体系。

4. 发展出责任过程体系，以解决对雇佣、绩效评估、提升和解雇决策的抱怨。如果在协助裁决上给予雇员或其代表更多的权力（例如，皮特尼·鲍斯公司中选举出的委员会），就有可能使变化尽快发生，而结果就会感到公平。

5. 对雇员的**意识培训**，尤其是对妇女和少数民族，这将帮助他们认清和表达他们自己的职业目标，教会他们如何运用责任过程机制。

6. 对经理和监督者的**培训和发展**，目标是帮助他们理解一个公平过程的特征，发展他们对一系列重要过程进行公平管理的技巧，这些重要过程包括选择性面试以及对绩效评估、

工资、提升和解雇作出决策。

公平不能只由结果来衡量，因为公司中不同的利益相关者在制定标准时会运用不同的价值观。因此，努力将公平制度化，首先必须集中为做出人力资源流动决策以及解决围绕这些决策的争端制定一个开放和参与性的过程。忽视或压制不同的意见或争端将产生负面的影响，不可避免地导致不满意和离职率增加、低投入、糟糕的公众形象以及法律诉讼。在民主社会中，如果不公平待遇的感觉被广泛传播开了，就会导致为进一步限制公司管理的自由和灵活性的立法的出台。

战略性的管理流动

管理人力资源的流动时，有许多制度和实践必须被整合起来使用(见图4—3)。在设计和管理许多实践上，人事部门都扮演着中心的角色，但是，在讲清指导这些制度的设计和管理的哲学上，总经理是唯一应该负责的人。没有这种清晰的表述，人力资源流动的实践在内部就是不一致的，它们也不能支持公司的战略或是文化。

在本章一开始，我们就强调，人事流入、流过和流出组织的模式会对每一个雇员的安全和职业发展，对整体上雇员的能力水平和综合才能，对作为一个整体的社区和社会的福利都有着复杂的影响。

总经理的责任是，在决定流动模式，设计将这三者都考虑进来的政策和体系上处于一个领导者的地位。正是在这个意义上，我们说人力资源流动是一个政策领域。不断地讨论和监督谁被雇佣、调动、提升、解雇或是退休，以及这些决定以何种方式符合个人和公司的需要，这个过程应是总经理的责任。

可供选择的流动模式

在一个组织中，可能存在三种基本的人力资源流动模式，第四种是前三种的混合。这些模式中的每一种对雇员的福利、组织的有效性以及公司在社会中的角色都有不同的影响。四种流动的模式类型是：

1. **终生雇佣制**。通常情况是，人们在组织的底层进入，在其职业生涯中都与组织呆在一起。对不同的雇员群体，底层的定义可能不同。蓝领雇员进入公司中最下层的职位分类，而 MBA 毕业生被雇佣则是直接进入空缺职位。没有人因为经济周期的原因被解雇，但是，人们因为其表现不佳可能被要求离开，这要依公司和民族的实践来决定。日本的一些大公司使用的就是这种制度。其雇员中一个被挑选出来的群体将不会因为其表现不佳被解雇；事实上，他们会被安置到更不重要的职位上去[20]。惠普、IBM 和其他一些高科技公司有终生雇佣制，但是，表现不佳者会在分别处理的基础上被解雇。在欧洲，公司被迫在此体系下运营，因为法律规定的解雇成本公司无法接受，尤其是解雇年老的雇员。

2. **上或出制**。雇员从底层进入，按预定的轨道在组织中升上去，直到他们达到上层，此时他们会被给予组织的完全的合伙人的地位，通常这有一定的时效。如果在此上升的道路的任何级别上不能被提升，或者不能到达最高级别，通常意味着此人必须离开。该体系在其底层有较高的离职率，在上层则相对稳定。八家大的会计师公司、法律公司、一些管理咨询公司以及大学的企业是该类型的例子。

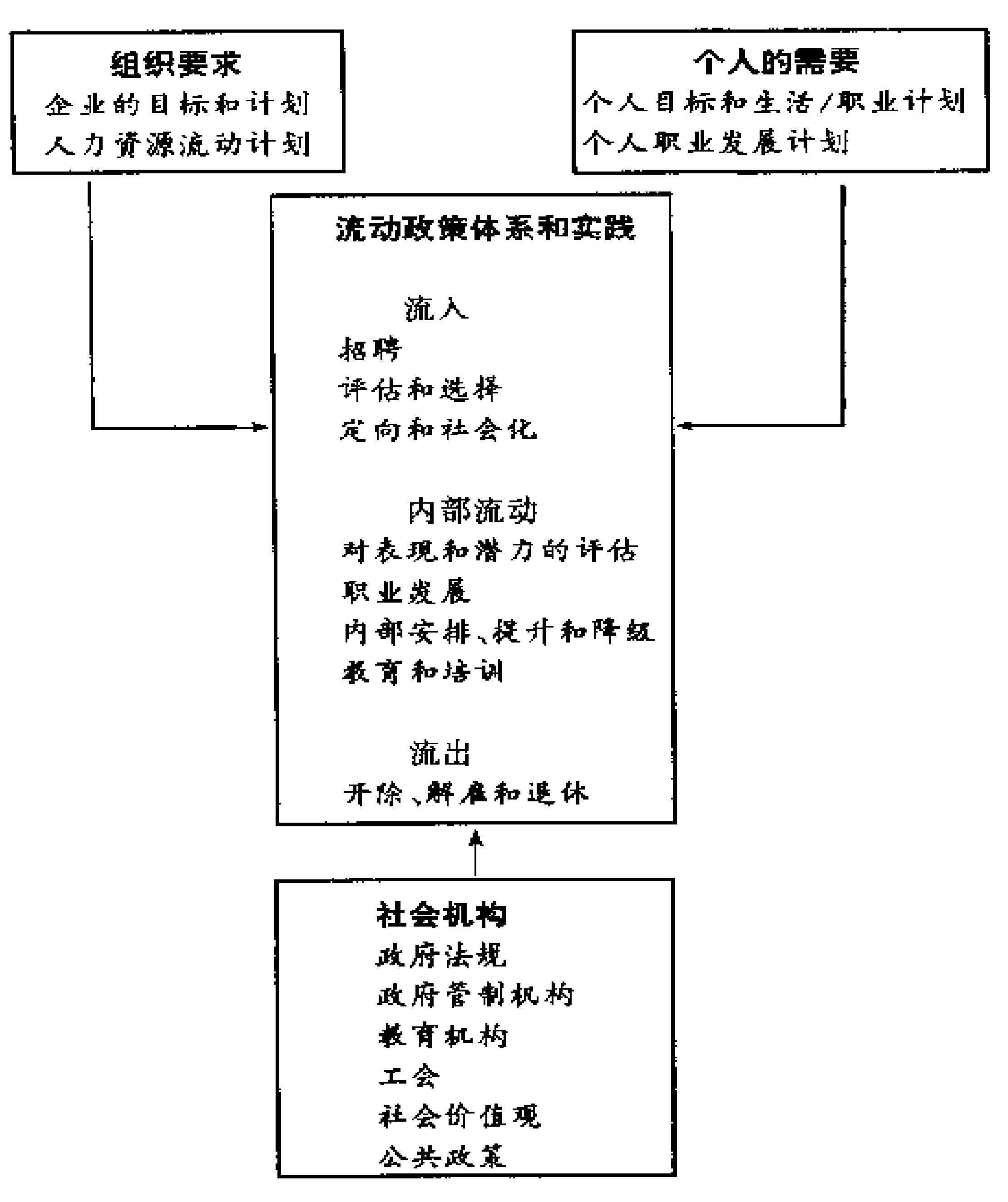


图 4—3　人力资源流动

资料来源：基于詹姆士·沃克的思想，《人力资源计划》(纽约：麦格劳－希尔出版公司，1980 年版)。

3. **不稳定的进出制。** 雇员可能会在组织中的任何一个层次进入，这依赖于组织的需要。并且，在其职业生涯中，因为经济周期、表现不佳或是与新的管理层不配合等原因，可能在

任何层次和时间被要求离开。有时，雇佣合同在一定期限内有效，以保证个人有一定的稳定性。虽然这种类型的体系不限制在某一产业中，它还是多见于业绩被认为是个人的函数（而非群体的）以及高度可变（通常由个人不能控制的外部原因引起）的产业中。娱乐业（体育队伍和网络电视）和许多零售组织就是例子。在蓝领劳动力中可以找到这种进出模式。在此，糟糕的经济条件引发解雇，而良好的经济条件带来雇佣。

4. 只有很少的公司是完全依照上述模式之一的。日本大的公司对其核心的雇员实施终身雇佣，同时对临时工和妇女采用进出模式。有的公司对最高管理层采用终身雇佣制，对中层和低层的管理人员则采用进出制。进一步地，流动模式随着组织的生命周期改变。在美国，处于日本公司竞争压力之下的公司为了重整旗鼓，已经把最高管理层事实上的终身雇佣制变成了进出模式。同样处于竞争压力之下的八大会计公司，正在逐出其表现差的合伙人，聘用有经验的专家，因此也在向进出模式转化。

在许多情况下，组织对模式的选择与其说反映了一系列相关联的管理层的态度和价值观，不如说反映了组织在其中运营的经济环境。如果对公司产品的需求正遭受严重的经济波动的影响，公司就更可能采用进出的流动模式；当恶劣的经济条件弥漫开时，就解雇其雇员。反之，在快速增长的产业中，公司可能采取终身雇佣政策，这只是因为它从来没有面对过严重的经济滑坡。如果劳动力市场就公司所需的技能有充足的供应，进出的模式就会被发展出来，因为该模式允许公司相对便宜地更新其雇员。对流动模式的选择也反映了有立法强加在公司身上，限制经理解雇自由的社会价值取向。最后，流动模式可能由公司创立者的哲学所塑造。詹姆斯·林肯相

信工人不应该由于管理层的错误而经受苦难，他的这种信念导致他在林肯电气中采纳了众所周知的终身雇佣政策[21]。

流动模式选择的战略内涵

工作中的一些具体因素塑造着有关雇佣、提升和解雇雇员的一连串管理决策，同时也在塑造着公司经理的观念。随着时间的推移，一个人力资源流动模式就被组织化地固定了下来。如果经理们知道公司将要求他们在某些岗位上必须削减雇员，那么，他们就可能会对自己雇佣谁，以及如何严格地控制人员的数量更加漠不关心。他们可能有意地搞出额外雇员的储备，以作为对最终要发生的裁员的缓冲；反过来，这样的决策又使裁员不可避免。这个过程的问题是，它没有把组织化的流动模式对组织和其雇员的关系，以及公司和社会之间关系的影响考虑进去。对人力资源流动模式更带有战略性的考虑方法是，建议一个组织的总经理，在其人力资源职员中专家的支持下，应该仔细地衡量这些选择对很广的范围的关键的战略后果的影响，这包括雇员的投入和能力、组织的适应性和文化、对独立和合作的影响以及对组织和在其中生存的社会的关系的影响。

对雇员投入的影响。那些知道自己在经济走下坡路的时候会被在任何时间解雇的雇员，对自己和组织的关系的看法和那些知道自己直到退休都会有工作的雇员，是很不相同的。有关“血色九月”和“八月之枪”的故事——此时大量雇员被解雇——都塑造着雇员对自己投入程度的期望。不安全的雇员可能对自己和组织的关系斤斤计较，只有当其职业生涯的需求被迅速地满足时才决定留下来。期望着自己直到退休都和组织在一起的雇员则可能在与组织的关系上有一种更长远的目光。在其职业抱负中，他们可能愿意接受较慢的提升或是

临时的降级，而不降低其投入程度。人员流动采用上或出模式的公司在从较年轻的、正寻求提升的雇员那里获得高水平的激励上很成功，但是，在其高级雇员中，可能会发生激励不足，“燃光”了的难题。这样，有关雇佣安全、提升和降级的不同的流动模式和政策就塑造了其自身，使雇员发展出不同的关系来解释他们为什么工作，以及他们为什么要为特定的公司工作。他们工作是为了积攒报酬，如金钱和提升，以便他们可以带到另一个公司，或者他们工作是为了给一个他们要在其中退休的机构做贡献。在个人和组织之间，不同的流动模式创造出了非常不同的“精神契约”。

我们并不是说，流动模式自身就可以创造出组织中的高投人。我们说的是，一些流动模式（尤其是进出模式和上或出模式）使雇员发展出对其组织的长期投入的关系非常困难，甚至当其他的因素，如对工作、工资和工作条件感到满意也可能使投入状况还说得过去时也是如此。这样一来，一些流动模式就使经理更加难以发展出雇员的投入和能力。终身雇佣制为创造投人和能力提供了一个基础，假设管理层能发展出在雇员影响、回报和工作体系领域上有效的政策的话。

对雇员能力的影响。组织流动模式影响着经理如何考虑管理的一般的任务。进出模式就滋生着对**选择**而非**发**展的强调。如果在雇佣和解雇上并没有限制和值得注意的成本，那么，为什么要在发展雇员上付出努力呢？另一方面，如果解雇雇员费力又费钱，经理们就会在选择上更仔细，并且在发展上投资更大。这个发展的方法不但能增加雇员的能力，还能改变雇员和组织之间的关系。相信自己会有发展机会的雇员通常对组织有更强的投入感。

对组织适应性的影响。流动模式也会影响组织的适应能力。一些美国经理争论道，定期的劳动力削减迫使经理伐除

那些朽木，为用新一代雇员重塑组织提供了机会。这是管理变化的一种方法。该争论指出，采用进出流动模式的组织可能在雇员中有更大程度的多样性。而普遍接受的看法是，多样性有利于创新。新来的人，他们还未被组织所同化，用新的方式来看待老问题，提出不同的解决方案。广泛认为的是，日本的公司没有美国公司那么有创新性，因为他们采用的是终身雇佣制。然而，多样性也能在终身雇佣制的公司中建立起来，如果这些公司有系统地招聘具备不同背景和特质的人才的话。另一方面，进出模式和上或出模式也可能遇到适应性的问题，因为从低层快速提升的人没有权力或是关系网来发动一个主要的改变，或者是冒不起这么大的险。

对文化的影响。每一个组织都有自己的**文化**，即一系列指导雇员行为的共享信念和价值观。然而，组织在其公司的文化的有力程度上是有差异的。文化在有的组织中是如此有影响力，以致于成为塑造行为的极其强大的力量；而在另一些组织中，价值观并不是如此广泛地被共享，对雇员行为的影响也较小。

流动模式影响着**文化的力量**，因为他们决定着雇员会和组织在一起多长的时间，从而学习和传播一系列的信念。在进出模式中，人员流出率是如此之高，以致雇员来不及呆得足够长，以被充分地同化，或者是，没有足够数量的长期处于组织中的雇员来传播传统。使用进出模式的组织中要发展一种文化，就像是当一个罐子上有洞时要把它灌满水一样。没有雇员的稳定性要保持强有力的文化是困难的，也许是不可能的。

在终身雇佣制中，发展强有力的文化更容易一些，因为雇员更有可能认同组织，并且希望被同化。进一步地，稳定的高级雇员群体能帮助新成员的同化。一个上或出模式也能发展

出强有力的文化，但是保持文化的重担落在了相对数量较小的高级雇员的肩上。一个处于高投入工作体系的经理在选择人力资源流动模式时，想要把文化用做社会控制的一种方法，或者是想要发展出一个像小集团的组织，都不得不考虑这些因素。

流动模式还能影响一个组织发展出的**文化的类型**，尤其是在权力如何分配方面。一个上或出制的流动模式可能发展出两种文化：高级合伙人创造它并且拥有权力，低级雇员则无权，后者依赖高级人员来取得同意和获得最终的晋升。在一个混合的体系中，终身雇佣的雇员会比那些不被希望留下来或不被提升上去的雇员有更多的权力。

对独立的影响。因为正规的结构指导人们独立地工作，所以合作在组织中可能也有必要发生。矩阵结构、任务力量、特别的合作角色和回报体系都能被用来鼓励独立的群体和个人之间的合作。但是，在鼓励合作上，人们之间的关系比起正式的结构来是更有力的方法。终身雇佣制中的高级雇员和上或出制的合伙人会发展出使组织中独立的各部分间更易合作的联系网络。在日本公司中，合作在缺乏许多正式的结构的情况下得到，因为他们的终身雇佣制允许联系的发展。这样，那些依赖互相之间独立性来达到目标的组织，就可能要考虑他们的人力资源流动模式如何才能为这个目标做出贡献。

公司在社会中的角色。进出流动模式反映出了与终身雇佣制不同的、对公司在社会中的角色的假设。前者假设雇员存在的目的是帮助公司来赢利，后者假设公司存在的目的是提供稳定的雇佣和工人有意义的生活。这些假设通常都是隐含的。间或地，经理会明确地问公司在社会中的目的何在。利润是终点还是达到另外一些终点的手段？林肯电气的奠基人詹姆斯·林肯以及松下的主席松下幸之助，在他们的信念

中，利润只是一个衡量的方法，公司在社会中有更高的目的——为顾客提供有用的产品或服务，以及为劳动力提供有意义的雇用——的观点是很明确的。终身雇佣制适应这样的观念。同样地，欧洲关于雇员在被解雇时的权利立法反映了那些社会隐藏的信念：公司的目的是提供雇佣，利润不是终点，只是一个方法。另一方面，美国的经理通常在利润是公司的主要目标的假设下经营。并不奇怪，流动方式被发展了以适应这样的信念。

还不能做出断言的是，更激烈的国际竞争会对公司在社会中的角色和对雇佣安全有什么样的影响？竞争会不会迫使公司和社会重新审视终身雇佣制，从而向美国的模式靠拢？或者，当保持终身雇佣制的同时，公司会找到办法保持适应性吗？在占优势的进出制这种美国模式上会发生什么事？它们能不能被改造得既达到雇员的安全需求，又满足公司对高投入的需求，同时还降低衰退期间的雇佣成本？

在流动模式上做决策。上述的讨论指出，人力资源流动模式能在雇主－雇员关系的几个重要的方面造成影响，正如它们反映了管理层对公司目的的隐含的假设一样。然而，在许多公司中，在公司的历史上，流动模式是依据当时的形势作着反应性的变动。这就指出，总经理应该被建议仔细地审查其人力资源流动模式，它依据的基本原理以及它对我们已经讨论过的一些变量的后果。这时，改变流动模式的战略决策才有可能做出。并且，该决策能在重塑所有的四个人力资源管理成果上做出重大的贡献：雇员投入、能力、一致性和成本－效益。

对流动模式的审查能导致创新性的政策，综合终身雇佣制和进出制两者的优点，去掉两者的缺点。例如，如果终身雇佣制为雇员提供了安全感，但是，可能导致劳动力的过时和经

济衰退期间的高成本。靠提供职业生涯，而不是职位的安全，难道不可以同时获得精神上的安全和管理层所追求的灵活性吗？在本章中早些时候谈到的公司对重新安置的支持，就反映了这样的战略决策。

设计流动政策/体系

从对本章所述的许多政策和问题的仔细的检查和讨论中，也许可以得出对流动模式的选择。招聘员工应该在何时和如何进行？雇员有效性应该如何被定义和评估？这个信息在人事决策和职业发展中应该如何被应用？为了发展雇员，公司应该采取什么样的体系和实践，并且，应该用什么样的哲学来指导该过程？什么样的哲学和政策应该用以指导流出？

这些问题，都是总经理应该在关键经理和人力资源专家的帮助下，给予明确回答的。当缺乏一个检查和重塑流动模式的体系时，一个组织的历史和其直接面临的问题就会塑造这些模式，但是其形式可能并不符合公司的战略要求。

并没有一个在设计流动政策上充满魔力的体系。总经理必须就什么政策是需要的这个问题，协调与关键生产线经理和人力资源部门执行人员的讨论过程。这个谈话应该基于以下方面：

1.具有一些指标，反映该流动体系是如何工作的信息资料库，例如：

- 任何一个管理职位上的合格“后备”的数量
- 人员离职率（自愿的和非自愿的）
- 一个职位上的平均滞留期
- 关键执行人员和高潜质的中层经理在各部门经验的

平均数量

- 每个雇员的销售和利润的美元数额
- 在培训和教育上花了多少钱
- 教育计划的种类
- 与被肯定的行为目标的一致性
- 雇员对提升、个人发展和自己对职业决策影响程度的满意性
- 小时工和无税收减免的雇员被提升一级、两级或更多层次的数量。

2.对经理就雇员发展、安全和有效性的价值观的评估。

3.对公司战略的阐明——我们曾经是怎样的公司,未来想成为怎样的公司?我们将需要的人才、职能、专家和角色的类型有怎样的暗含的意义?

4.与利益相关者、雇员群体(例如,黑人、妇女、生产性的雇员、经理)、工会领导、社区的社会性机构以及联邦的公平就业协调委员会就雇佣、提升和流动模式展开持续的对话。

5.被委派去研究特定的流动问题的雇员的任务力量(例如,雇佣安全、工程师的发展、公司在关键大学的形象等等)。

6.对那些在公司内提升得最迅速的人的特点、职能性的能力、价值观和管理风格的分析。这些是不是符合管理层对公司管理层从现在开始15到20年内的观点?

7.对那些自愿离开公司的人做相似的分析。当给定了公司的价值观和它对未来的看法时,这些人的离开是公司所能承受的吗?

最高管理层群体应该定期地花时间来检查上面提到的信息类型,回答所建议的问题。一些公司委派外部的咨询员来

展开审计。咨询员靠检查记录和展开面谈来收集信息，然后报告给最高管理层。一些数据可以由人力资源部门来提供，尤其是由能干的人事研究部门提供。有了这些类型的信息在手中，最高管理层和关键的生产线经理就应该进行对话，为他们自己澄清公司的战略和哲学。在最后的分析中，流动政策反映出了处于经营现实环境中的最高管理层对人力能力和发展的假设。

计划人力资源流动

如果你是一个快速增长的高科技公司的总经理，你的持续的忧虑将是可获得充足的经理和工程师的供应，以使公司能按市场创造出的潜力扩张。你将如何决定雇员的数量和类型？你如何决定哪些人留下，哪些人离开？这些问题的答案只能从一个流动计划过程中得到，它可能是正式的也可能是非正式的，数量性的或是判断性的，长期的或是短期的。计划的目标也许是保证所有类型雇员的供应(即是说，工程师、生产职员、秘书、经理)，或者是瞄准了一个或两个重要的群体，如工程师和经理。最后，计划过程可能包括整个公司或仅仅是关键执行人员和技术员工的一小群人。不管注意力放在什么上，该过程都包括相同的基本步骤[2]：

1.**预测**将会需要的雇员的数量和类型(劳动力需求)，以及假设了一定的离职率、调动率和升迁率后的组织中可获得的雇员的数量和类型(劳动力供给)。

2.**计划**招聘，雇员发展，以及(或者)安置，以处理预期中的短缺或过剩。

3.**评估**在处理过剩和短缺问题上人事计划的有效性，并且当需要时，修改计划。

对需求的数量预测可以由使用一定的、与人事需求有明显联系的指标(例如，销售对销售人员的比例)来获得。这种方法的问题是，它假设未来是过去的简单外推，而在快速变化的环境中，这个假设是没有保证的。作为选择，管理层可以把市场、技术以及组织对一定结构的战略、特定智能部门、角色的力量以及规模的变化的指标包括在计划中。从这些出发，发展出人员需求的预测，尤其是当该预测反映出了需求的变化时。使用这种质量预测过程的管理层群体通常发现许多副作用，如战略的清晰表达，变化的职能角色和关系以及出现的结构上的安排。需求预测过程能使管理层在严重的问题发生之前就提出困难的组织性的问题。

有效的需求预测要求数量方法和质量方法的混合，用其中一个来检查和为另一个提供信息。表 4-1 展示了预测劳动力供给的典型形式，不管是用数量方法还是判断性的方法得到的。

表 4-1：对劳动力供给的预测

		损失			增加	内部调动		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
工作类别	初始库存	退休	离职	其他	调进	晋级进/出	降级进/出	预计内部供给
1	136	4	0	11	3	0/13	0/0	137
2	255	2	18	0	3	13/26	0/0	251
3	291	1	29	0	8	26/39	0/0	282
4	357	0	36	0	0	39/0	0/0	282
	1039							952

资料来源：从赫伯特·赫勒曼、唐纳德·斯瓦布、约翰·福桑以及李·代尔的文章中摘取，《管理人事和人力资源：战略和计划》(Homewood, Ill. : Dow Jones—Irwin, 1981)。

虽然预测供给的过程已经很好地被建立了，但是，该过程的有效性严重地依赖于良好的人事数据。即使当绩效评估数据是可以获得的时候，如果经理们不知道这些数据将被如何使用的话，他们也不总能准确地报告他们对下属的评估，或是他们解雇或提升下属的意图。公司也不能准确地知道有哪些人计划离开。通过对历史模式的查看，可以做出一些估计，但是，它们都是相当有问题的。这就是为什么整合预测、利用复杂的模型来预测一个雇员群体的供给的方法，并不经常产生非常有用的信息的原因，虽然它在作为预测供给的非整合性方法的检查上可能有一些价值。这个方法，通常被称为接替计划或替换计划，依赖于经理估计谁可能辞职或退休，以及谁应该被提升或解雇的个人的见解。在替换计划中，经理们被要求指定他们认为其职位或其他关键职位的后备的个人。个人将在其经验和对其表现和潜力所做的评估的基础上被挑选。靠比较需求估计和供给估计，在应用了该程序的公司内，就可能发现各类雇员是短缺还是过剩。然后，由生产线经理设计出行动计划，用来对付填补空缺或是解雇雇员。

流动计划程序中的关键性连接步骤是跟上。即使在经理创立了程序之后，发展计划并不总是跟了上来。如果没有应该受到特定的培训或有特定工作经历的个人，公司会发现自己将缺乏所需的技术和管理天才。这些是难以定义、事先计划和衡量的"软"计划。逐渐地，公司发现流动计划需要和战略计划过程拴到一起。除非提供一个流动分析，这些公司不会从一个经理那里接受一份经营计划。当这些计划被定期重审，并且经理们因为其成就而获得奖励时，这些计划就更可能被贯彻。如果公司想要奖励成功地发展了人才的经理，重要的是，跟上不仅要包括对行为的监督（培训计划、招聘计划等

等),还要包括发展的结果(从一个单位中提升上去的成功的技术和管理人员的数量)。

除了其分析特性之外,替换计划还是一个主观的过程。在一个经理的眼中是提升的备选人的某个雇员,另一个应用不同标准的经理则可能对其作出负面评价。在任何情况下,一个公司中的接替都应该由一定数量的关键经理取得一致的意见,而所有的这些经理都应该与该人在一起工作。因此,许多公司(例如,惠普、GM、IBM 和 GE)都发展出了一个委员会过程,以在组织的任何一个层次上检查关键的经理人员。在 Exxon,正如我们以前提到的,一个主要的执行官员领导着一个补偿和执行发展委员会,经常碰头,有时是一周一次,来审查 Exxon 高级执行官员的发展。该委员会由 Exxon 董事会成员组成,它讨论每一个执行人员的表现,检查发展的需要。为了保证管理才能的持续流动,委员会比较所有执行人员的表现和潜力,作出谁是关键职位最有可能的接替者和他们的成功需要什么样的经验的决定。同样的发展委员会体系在每一个分支部门被复制,在其中,分支的总裁有其自己的委员会。在惠普,最高管理层群体在比一年稍长些的时候,每次开三天会议来讨论公司中每一关键执行人员。在通用汽车,10 个副总裁和执行人员群体也定期聚会,探讨其拥有 600 个经理的人才库中每一个执行人员的有效性。执行人员看起来是不是按着预期的速度在发展?该职位对个人才能有什么贡献?该工作是不是如意图那样在使人更全面?该人是不是应该给予更多的责任或是调到另一部门?如果是的话,谁该被放到该执行人员的位置上[23]?

对于关键的管理性和技术性人员的接替检查过程,能在组织的每一个层次上,从底部一直往上被建立。如果该过程是由生产线经理领导并且被经常地规划,发向经理的信息是

明确的:在组织中,流动计划和人力资源发展是重要的! 当与从更数量化的综合计划而来的信息混合起来时,就能发展出一个流动计划过程,它将能保证公司在未来保持竞争力所需的人才和能力混合的某个数量。

小 结

管理人才流入、流过和流出,对公司而言是一个有战略意义的人力资源政策领域。该领域的政策决定要求总经理采取不仅是一个企业家的观点,他们还必须了解职员个人的观点,尤其在是什么构成职业发展和满意方面。另外,他们还必须发展出社会的观点,这包括对变化的工人的价值观,提供预期中的招聘对象的教育机构、法律、政府管制机构和工会政策的了解。

对具备实行公司战略所需要的混合技巧的雇员,为了保证他们的数量合适,公司必须设计出管理雇员流入、内部流动和流出的合适的政策和实践。为了发展出有效的流动政策,必须提出一系列重要的问题和议题。招聘的雇员应该如何才能与公司的文化和需要相符合? 人员在公司内的流动速率怎样才是与良好的雇员发展和公司的战略需求相一致的最佳速率? 雇员的有效性应该怎样定义,又如何评估? 能鼓励雇员发展的组织环境应该怎样创立? 在与雇佣、提升和解雇决策相联的问题上,应该在公司中建立怎样的机制和程序才能满足雇员对公平的预期? 最后,当利润下降时,公司应该解雇、提前退休或者是鼓励雇员离开吗? 在这个政策上,存在什么替代的政策?

流动政策和实践的总和创立了一个流动模式。我们已经指出了四种类型的模式:终身雇佣制、上或出制、进出制和所

有这三种类型的混合模式。每一种都对重要的方面，如投入、能力、组织的文化和适应性有非常不同的影响。总经理必须对他们想要的流动模式和将需要用于支持其选择的政策和实践作出战略性的选择。这样的战略选择是竞争现实、利益相关者利益和管理层对于雇员发展和安全的价值观的函数。不断地检查价值观的过程，现存的流动政策的影响以及公司未来的目标，一起使得经理能塑造出其流动模式和政策。

总经理的一个持续的责任是，在现存的政策环境下，参与到人事流动的计划和管理中去。公司需要多少经理、专业人员、专家或是熟练工人来满足其经营目标？服务于这些需要，要求招聘和雇员发展计划怎样的混合？在关键职位上，哪个经理和专业人员是在职者最有潜力的继承人？这些都是应该作为经营计划过程一部分提出的问题。许多公司创立了特殊的论坛，在此，从组织中每一个层次来的关键经理都能讨论关键的人，他们的潜力，以及他们的发展需求。创立该论坛的总经理发出了自己关心公司人力资本发展以及鼓励在整个公司中有一种社会资本观点的信号。

第五章

报酬制度

对于总经理来说，设计与管理报酬制度是一项最困难的人力资源管理任务。在人力资源管理的四个主要政策领域中，该领域的理论与实践的矛盾是最显著的。如果建立了报酬制度，企事业组织就会进入期望－创新的循环；而如果这些制度失灵，那么接踵而至的便是员工的心灰意冷。企事业组织必须奖励员工，因为这会使他们以更高的忠诚度和更好的绩效为企业工作。对员工个人而言，他们希望他们的行为可以获得一些外在报酬(extrinsic rewards)，这些报酬的形式有：晋升、薪水、福利、津贴、奖

金和股票期权(stock options)等。同时,他们也希望得到内在报酬(intrinsic rewards),例如对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

员工会通过评估上述两类报酬,来判断他们的努力是否得到了组织的充分回报。员工和雇主都倾向于注重外在报酬,因为这类报酬比较容易定性、衡量和在不同个人、工种和组织之间进行比较。相反,内在报酬是难以进行清晰的定义、讨论、比较或谈判的。例如,工会和管理层的谈判就很少涉及这些内在报酬,而恰恰是这些无形报酬上的问题,经常导致管理层与劳工间的冲突。负责重复性工作的员工可能有这样的感觉:他们对自己的工作或工作条件是毫无影响力的。工资需求会掩盖这种事实,因此,对内在报酬不足这一问题,企事业常用加薪来补偿。相似地,管理者或专业人员对报酬的不满,可能只是另一个问题的反映,即:他们对责任、职业和权力方面有更深的不满。提薪可能会暂时缓解这种冲突,但这并不能从根本上解决这个问题。

对薪资和其他外在报酬的抱怨,可能掩盖员工和所属组织间关系上存在的问题:如监督管理的状况、职业发展的机会、员工对工作的影响力和参与等。当出现报酬上的冲突时,总经理们总会得到很多的建议以对局势进行详细"诊断";相反,他们很少相信这些问题可以由人事专家从薪资政策上加以解决。这种诊断对其他三种人力资源管理政策领域的问题可能是很有效的。而在我们讨论的这种情况下,增加薪资(其结果是增加组织的开支)并不能解决这种内在报酬不足而导致的冲突。我们并不是说金钱不重要;我们要说的是:员工有时会以要求提高外在报酬(特别是收入)的方式来弥补他们对内在报酬不足的不满。

企事业组织可以通过工作制度、员工影响力、人力资本流

动政策的革新来执行内在报酬，这种做法对外在报酬的谈判有积极的作用。通过政策革新提供内在报酬并不能降低薪资成本；实际上，它可能要求更高的薪资。然而，这可能刺激员工提高其献身精神和工作能力，同时对业绩、间接劳动成本、创新以及员工队伍的灵活性都有积极的作用。即使与更高的薪资所需的开支相比较，这些做法都是值得的——它们能使组织获益匪浅。

当个人被赋予管理与控制其工作的自由时，内在激励(intrinsic motivation)就出现了。而如果组织将收入与其他外在报酬与绩效紧密相联，这种内在激励的作用就有可能被削弱[①]。管理者在根据员工绩效判断是否应付给报酬的同时，也在发出这样的信息：是他们，而不是员工，在掌管一切，员工的胜任感与自主性也因此而降低。在其他情况下，内在激励也可能被削弱：如：个人的行为依赖于来自其他人的奖励或者惩罚；个人的自发行为得到的是体现在收人上的负面评价。因此，管理者必须决定是用外在报酬还是内在报酬来作为激励员工的主要方式。同时，管理者还要防止收入或其他外在报酬削弱内在激励的作用。

本章将主要讨论薪资制度的实际与管理。内在激励将在第六章《工作制度》中讨论，在该章中，我们会详细探讨工作应如何被组织起来以形成内在激励。而在本章中，我们只讨论内在激励与薪资制度之间的相互作用。薪资制度很值得仔细研究，它常常给总经理们带来一些艰难的抉择。在雇员或工会与雇主的谈判中，薪资制度经常是一个首当其冲的问题。毕竟，金钱是重要的，对收入的不满很容易在其他政策领域给雇主和雇员的关系带来负面影响。

我们在此要提出的中心命题是：妥善管理薪资制度可以提高成本效率及避免冲突，但它们在提高员工能力和献身精

神方面的潜力是有限的。另一方面，薪资制度有时可能会妨碍其他人力资源管理政策领域的革新。我们的观点在不少地方与美国(而不是欧洲、日本)的管理理论和实践相左。我们认为，薪资制度通常只是对其他人力资源管理政策变动的补充，然而，要解决工商业与人力资源问题，必须从薪资制度的设计开始。对于各种报酬制度的自上而下的设计，尤其是那些着眼于通过绩效付酬激励来控制员工行为的制度，对组织的人力资源管理的影响很有可能是利大于弊的(在此，我们的讨论中不包括设计新型收入体系的员工参与制方法，这种方法实际上改变了员工的影响力)。

报酬制度的挑战

在制造业，工资成本占销售收入的比例可能达到40%；而在服务业组织，这个比例则高达70%。所以，总经理总是特别留意工资支出。例如，在钢铁与汽车工业，支付给生产工人、行政人员和管理者的工资通常被认为是影响该行业效率的关键因素之一。企业的总体工资支出是反映该企业竞争力排名的一种指标。这个指标可以指导管理层的薪资政策及集体的“讨价还价”策略。

尽管企业在工资、佣金、物价补贴、奖金和股票期权上花费不菲，但很多的研究表明在大多数的组织里，50%甚至更多的员工对收入不满，而且这个比例还在上升。在1973年，48%的国内雇员(代表性样本)感到他们的工资和福利是不错的；而到了1977年，这个比例已下降到34%。[②]在许多组织里，收入一直是一个主要问题，围绕着收入是否足够与平等总是有许多的争论。一家主要的民意测验组织近期的调查得出结论说，大多数员工认为：他们的收入是不公平的；他们没有

得到公平的提薪;绩效的改善并不会带来更高的收入。与普通职员、专业人员、工人相比,管理者这方面的问题要小一些:他们对福利的满意度通常是较高的,但是这个指标在70年代降到了稍高于50%的水平[③]。人们常常认为收入是影响个人工作评价的首要因素,在各级员工中收入的重要性排名总在第一或第二的位置,因而上述发现是令人不安的。员工对他们所获报酬的不满(虽然这些报酬基于他们的偏好),可能会极大地影响他们的工作意愿,甚至导致离职。解决员工对报酬制度的不满,将花费大量时间和精力,它们构成了企业的主要管理成本。

问题的根源看来在于报酬制度的**理论**与**实践**之间的矛盾。美国管理者(日本和欧洲没有这样明显)强调按个人绩效付酬的重要性。类似的研究表明,员工更满意于那些依据绩效发放的报酬[④]。尽管那些加入工会的工人或政府雇员有异议,绝大多数的美国雇员看来已接受了按绩效计酬的原则。这种强调个人主义的理念无疑是植根于美国文化之中的。然而,还有许多的证据表明:在不少组织里,收入并非基于绩效。例如,对《幸福》杂志排名前500家的美国大公司的调查表明:42%的公司没有使用正式制度来评估专业人员和技术人员的绩效;41%的公司对蓝领工人使用单一薪资制,工资的增加只能通过全面调资、提升或者主观的绩效评判来实现[⑤]。在不存在正式的评估制度的条件下,员工不可避免地会对报酬决策的平等性怀有疑问。其他的调查显示,在最高管理层,公司**规模**(通常以销售额来衡量)是决定最高行政人员收入的主要因素,然后用由上而下建立的工资级差来决定低级行政人员的工资。公司业绩(如每股盈利)看来与首席行政官员的薪资水平并没有直接的联系[⑥]。经理及员工的理念同实际状况间的鸿沟,无疑导致了大量的对报酬的不满情绪。

即使在已建立绩效付酬制度的公司里，在制度的原定目标与实际执行状况之间也存在着巨大的差异。为激励雇员而精心设计的、复杂的绩效付酬制度，往往以显著的缺陷而告终：它们或者无法激励员工，或者带来无法预料的、紊乱的行为。个人绩效付酬制度的常见后果之一就是，在需要团队合作的时候出现了员工之间的竞争。在另外一些例子里，企业的绩效评估标准因为商业环境的变迁而失效。当企业从市场扩张、资源闲置的环境转入激烈竞争市场份额、资源稀缺的环境时，销售额的重要性可能下降，而每股盈利的重要性将上升。在另外一些情况下，企业选择的绩效标准可能取决于不受企业控制的外界力量的影响，或者绩效可能因相互依赖关系而受其他个人与部门的负面影响。例如：通货膨胀可能将业绩的提升抵消；或者提薪所依据的绩效标准是从未得到上级解释的。

管理层与员工之间的不信任、管理者缺乏沟通技巧，也可能使一些设计良好的报酬制度的实际效果大打折扣。雇员在不信任决策的公平性时，他们可能怀疑甚至厌恶那些业绩奖金。工资水平本身，或者工资是否符合劳动市场状况，都有可能受到员工质疑，因为他们对组织如何决定工资级别并没有足够的了解。这在人力资源部与部门经理间产生了潜在的冲突——前者希望改进报酬制度；而后者想按自己认为适当的水平来支付薪水。

对美国的个人绩效付酬的支持，并不仅仅来自于部分管理者和工人坚持按绩效付酬的看法。报酬在激励个人行为上的作用在许多事例里得到了证明：在这些例子里，激励不足导致了绩效低下，引入报酬激励很快提高了绩效。这种潜力促使人们进一步研究如何建立更好的报酬系统。本章的其他部分，将讨论有关报酬制度的理论，并对相关问题进行评述。本

章的最后一节将讨论各种政策在报酬领域的含义。

有关工资与行为的理论⑦

在如何用金钱提高员工满意度、激励员工方面，已经发展出一套实践、研究与理论。这些理论似乎验证了管理者们的通常假定：金钱可以用来激励员工，但同时这些理论也暗含着警告、限制和偶发问题，这些问题容易被忽视，或者带来实践上的困难。我们在前面讨论过的难题就是如此。

工资对个人的重要性

事实上，在有关工资比较其他潜在的报酬（外在和内在）之间的相对重要性的每一项研究都表明：工资是非常重要的。在各种报酬方式中，它始终处于前五位。在有关的45个研究中，超过三分之一的研究表明：工资作为一种重要的报酬形式排名第一。有一个民意调查组织在研究过往二十年的数据后发现：在所有的工作分类中，员工们都将工资与收益视为最重要或次重要的指标（参见表5－1）。因此，工资能极大地影响人们的员工行为（在何处工作及是否留下）和工作绩效。

表5－1 最高的五种工作评价指标

排名	管理者	专业人员	事务性人员	钟点工
1	工资与收益	晋升	工资与收益	工资与收益
2	晋升	工资与收益	晋升	稳定
3	权威	挑战性	管理	尊重
4	成就	新技能	尊重	管理
5	挑战性	管理	稳定	晋升

然而，工资与其他报酬的重要性是受许多因素影响的。例如，在职业生涯的早期、中期和晚期，人们对金钱的重要性会有不同的评价，因为在每个阶段，对金钱的需求相对于其他报酬（地位、成长、稳定等）的需求是不断变化的。另一个重要因素是民族文化。美国的管理者和员工比欧洲的更加强调个人绩效的报酬。而另一方面，欧洲和日本公司更倾向于采取缓慢提升与年功序列，及一定程度的雇佣保障。即使在同一个文化内，变迁中的社会力量也可能改变人们对金钱及其他报酬的需求。高通胀常常促使人们更加强调金钱的重要性，而低增长及失业使人更加关注内在报酬或就业的稳定性。

报酬与员工满意度

在报酬与员工满意度之间的关系上，我们可以得出一些一般性的结论。由于员工的不满可能导致离职、旷工或者不愿尽力，各个组织都重视提高员工满意度以保持或提高组织的有效性。然而，同报酬相联系的员工满意度可不是个简单的问题。相反，它与许多因素有关，这些因素都是组织应当努力把握的：

1. 从部分意义上来说，个人对报酬的满意度是**期望值与实际收人的函数**。当员工将他们的工作技巧、教育、努力和业绩（投入）同他们所获得的外部与内部报酬（产出）相比较时，满意或不满意的感受便由此产生了。

2. **与其他从事类似工作或在类似组织工作的人相比较的结果**，也会影响员工满意度。实际上，员工们经常将他们的投入/产出比率与其他人的相比较。在这种比较中，人们评价其各种投入的方式也是大相径庭的。员工们倾向于赋予他们

的专长、特定技巧或近期的成就较高的权重[8]。此外，员工们在比较自己与上级的业绩时，常常过高评价前者[9]。举例来说，人们发现许多员工对自身业绩的评价为80%—90%，而实际上，没有一个组织能以相同的水平向所有人支付报酬，因此，毫不奇怪，会有许多人觉得与其他同事相比，自己的付出没有得到应有的报酬。这种不真实的自我评价之所以存在，部分原因是在如何评价下级的绩效这个问题上，绝大多数组织的管理者未能与下属建立坦诚的沟通。除非管理者拥有独特的沟通技巧，否则，这种沟通很有可能伤害下属的自尊。这是两难境地——由于无法在绩效上达成坦诚的共识，员工们很难真实地评估其绩效，这样，他们不满于所获报酬的可能性也增加了。

3. **对其他人所获的报酬的错觉**是导致不满的主要原因。有证据表明，人们倾向于高估同事所获的报酬，同时低估他们的绩效（这是一种心理防御机制）。产生这种错觉的另一个原因是：组织一般不提供有关员工工资与绩效的精确的、容易获得的信息。不难理解，经理们不愿公布有关员工工资与绩效考核的信息。因为这种信息可能暴露出报酬制度中的不公之处，容易导致员工之间的恶性竞争。由这种信息不足导致的不平等的感受，是不足为奇的。

4. 最后，总体满意度不是单由某种报酬决定的，相反，它是**各种报酬综合影响的结果。**证据表明，内在报酬和外在报酬是同等重要的，并且不能相互直接替换。从事单调、重复性工作的高收入员工，容易因缺乏精神鼓励而不满；类似的，从事有趣的、富挑战性工作的低收入员工，也会因缺乏物质报酬而不满。

工资与员工行为

支付最高工资的企业最能吸引并且留住人才，尤其是那些出类拔萃的员工。较高的报酬会带来更高的满意度，与之俱来的还有较低的离职率（离职率也受劳动市场和经济的影响）。因此，类似于 IBM 这样的国际性大公司的薪资在市场上常常是最高的。然而，高薪并不能保证能留住最好的员工。要做到这一点，公司还要对不同的绩效支付有差别的工资，并且这种差别必须足够明显（对员工而言识别这种差别是一种主观判断）[10]。如果这种差别不够显著，表现优秀的员工在将自己的投入/产出比率同较差的员工相比时，就很容易有待遇不公的感觉。一个结构合理、管理良好的绩效付酬制度，应能留住优秀的员工，淘汰表现较差的员工，即使这要求公司付出可观的重置成本。有一项针对企业在该方面表现的测验，它考察的是单个员工的满意度与绩效评估之间的相关性。低相关或负相关表明有问题，问题或者在于工资计划的设计上，或者存在于计划的管理实施上。在本章稍后的地方，我们将研究在管理绩效付酬制度上可能产生的问题。

工资与激励

从组织的角度来看，报酬对特定类型的行为有激励作用。但是，究竟在何种条件下，报酬会真正激励员工呢？通行的看法是：重大的报酬应与优异绩效相联系。换句话说，个人应当以能带来报酬的方式行事。激励作用取决于员工在何种情形下及如何得到这种激励，同时，人们有无相应需要也会影响他们对激励条件的反应方式。举例来说，在同一个机遇面前，渴望成功者所受到的激励会比成功欲望较低者更大。在提供外在报酬或提拔机会的条件下，一个更加渴望金钱与地位的人

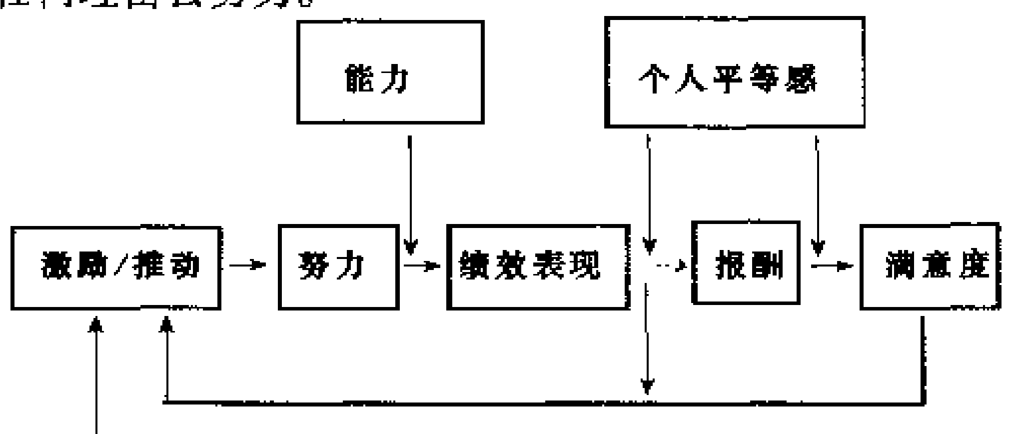
相应地会有较大的动力。

图 5－1 的预期理论模型提出了激励员工所必需的条件：

1. 员工应确信优异绩效(或某种特定行为)一定会带来某种报酬。例如，获得某种成就必将得到报酬，或者某种表现会导致同事或上级的赞许或不满。

2. 员工应感到外部所提供的报酬是**有吸引力的**。由于需要与感受不同，并不是所有的报酬对所有的人都具有相同的吸引力。某些追逐权力的员工可能渴望获得提升，而其他人可能希望得到福利(如养老金)，因为他们年龄较大，更加关注退休后的保障。

3. 员工应确信某种水平的个人努力将会符合公司的**绩效标准**。除非员工相信他们的努力在合理的概率水平上会产生效果——如工厂的利润或新产品的开发——否则，他们没有任何理由去努力。



个人的激励推动取决于：

1. 达到预期绩效所需的努力
2. 绩效—报酬预期
3. 个人感知到的报酬的吸引力

图 5－1 预期理论模型

资料来源：节录自 Edward E. Lawler, *Pay and Organization development*, ©1981, Addison－Wesley, Reading, Massachusetts. Pg.21, Table 2.2.

图 5－1 中列出了期望理论模型中激励所需的各种条件。这个模型是对激励过程的高度抽象的表达。推动人努力工作的动机是由各种报酬的预期触发的：金钱、认同、提升及其他类似的东西。如果努力会带来成就，成就又会带来所期望的报酬，员工就会由此得到满足并被激励再次行动。只要这种在组织中成功的经验能使人相信这个过程是会重复的（换句话说，就是信任报酬制度），他/她的努力能引致特定的成果，并且组织将给予这些成就以报酬，那么这种激励作用将持续相当长的一段时间。在绩效和报酬之间的虚线及对激励的反馈循环意在说明：激励作用是取决于绩效－报酬关系的。

请注意位于“努力”和“绩效”之间的“能力”，这表示绩效取决于能力和努力。能力不仅反映个人的技巧和才能，还包括由组织提供的训练与信息。努力与能力相结合，产生出一定水平的绩效。

我们说过，报酬可以分为两类：外在的和内在的。**外在报酬**有两种形式：其一是组织提供的金钱、津贴和晋升机会，其二是来自于同事和上级的认同。**内在报酬**则是来自于任务本身的报酬，如：成就感、影响力、胜任感及一项工作圆满结束之后的自我祝贺。工作过程和个人在其中的作为带来了内在报酬。然而，试图增加内在报酬的组织必须提供一个良好的工作环境，因为这是产生满足感的前提。由此，不难理解为什么有越来越多的组织重新设计工作、设立代表负责制以增强员工参与感（在第六章中，我们将讨论增强内在报酬及激励的各种方法）。

在预期模式里，满意度是**绩效带来的结果**，而这与我们一般的看法正好相反。但是，满意度确实会间接地影响激励作用，因为绩效会带来报酬，而报酬又带来满足感，这种感觉使

员工对努力、绩效与报酬之间的联系更有信心。某些需要得到满足以后会变得更高或有所减少，比如：获得提升或取得成就的经验会使这种需要进一步增加。相反，拥有大量金钱之后，由收入进一步提高所带来的满足感将减少。

用工资作为一种激励物的预期模型其含义并不简单。这种模型可能导致一种片面的认识，即：组织只需将工资与其他重要报酬同绩效水平相联系就万事大吉了。第一，这并不是组织在激励员工时需要控制的唯一因素。管理者和工人的关系、发展的机会及对有意义的目标的贡献感，这些对激励来说都是重要的成分。第二，要建立报酬和绩效之间的联系是有相当难度的。制订合适的衡量绩效的标准，与下级进行绩效评估方面的沟通使其接受，识别对员工真正重要的报酬措施，或者控制报酬的发放使能者多得，这些都不是容易的事情。然而，正是这些因素直接影响着对绩效－报酬联系的认识。从一个全国范围的随机性个人调查中，我们发现多数工人未能明白组织里的直接联系：只有 27.2% 的被调查者说，如果表现优异，他们有可能获得提薪或奖金。[11]

有不少原因导致企业在将报酬与绩效挂钩上的困难。提薪或奖金发放的不公开，使得员工很难判断在报酬与绩效之间是否存在着联系。还有，信任问题也一样地存在。对于想通过努力工作来获得报酬的个人来说，他们必须相信这种报酬一定会随之而来。如果组织未能建立信任和可信度，那么，员工对于报酬制度的信任感也将受损。[12]

最后，还有一些基本问题需要解决：绩效付酬制度在哪些情况下应鼓励努力，而在哪些情况下则是鼓励能力。如果一个组织雇用了具有高度进取心与献身精神的员工（道格拉斯·麦克雷格等专家认为这是大多数人具有的需要），并且向员工提供了施展才华的工作环境，那么，绩效付酬制度此时是在向

能力支付报酬。如果所有的员工都得到了激励，此时绩效差异取决于个人天赋及通过训练和经验得到的技巧和能力。在这种情况下，绩效付酬并不提供激励，它只向不同能力提供差别报酬。这不一定是坏事。但它确实改变了人们对报酬的功能的理解。同时，也在训练后进者所需其技巧方面带来了争论。如果存在这样的假设：激励是问题所在，并且绩效付酬只会激励后进者，那么上述制度是不可能建立的。因此，必须正确判断绩效差异是由动机还是由能力所导致。如果是前者，并且前文指明的各种条件也具备，那么就需要建立绩效付酬制度。如果是由能力所引起，那么绩效付酬制度应保证能公平付酬；同时，为了提高绩效，公司必须改进人员选拔和训练。

报酬：平等与参与

我们在前面已经指出：报酬制度的激励值与满意值取决于这种制度带来的平等感。没有平等感，员工对报酬制度的信任度将很低，同时也很难认同报酬与绩效间的联系。然而报酬制度的激励值与满意值也取决于那些能影响新制度的设计与管理的人。虽然有很多证据表明：员工参与决策能使决策更易于推行[13]，但是，员工参与报酬制度的设计和管理还很少见。因为这种参与相当费时，因而成本不菲，而更重要的原因可能是：决定报酬是管理层特权的体现。由于担心自利倾向对薪资制度与薪资支出的影响，公司通常不允许员工们参与报酬制度的设计与决策。所以，我们不可能全面实验员工的广泛参与对报酬制度被接受与信任的影响。

经验与研究都表明：员工们希望能更多地参与报酬制度的设计；在为数不多的几个实验里这种参与通常都能带来更高的满意度与认同感[14]。当员工们认为待遇不公时，这种愿望尤其强烈。对报酬管理的不满及不公平的感受，会导致集

体讨价还价。如果工人拥有在工资制度的设计与工资水平上的影响力，他们将更坚信自己得到了公平对待（不包括下面这种情况：由于大规模工会的存在使工人远离了讨价还价过程）。工会与管理层，尤其是直接参与谈判的各方，在一定程度上更能坚守那些协商所达成的报酬决议。还有，调查资料显示，员工们希望对工资制度有更大的影响力，但他们并不要求它会同他们对自己的工作安排与进行的影响力一样大[15]。最后一点，有几项研究考察了员工参与对报酬制度设计与提薪决策的影响，结果显示：员工的自身利益并未导致不负责任的决策。在本章稍后的地方，我们将回到这个问题：在解决报酬制度问题的过程中，员工参与可能扮演的角色。

理论小结

前面的讨论说明：一般来说报酬对个人是很重要的；报酬与满意度有关；对报酬的满意度或预期的满意度会促使人们选择某个公司工作并且留下。报酬可以推动绩效，但这必须具备一定的条件：员工们必须相信他们的努力将带来令人满意的绩效水平；重要的报酬会随着他们的成就而来；报酬制度实行过程中，员工的不公平感会削弱满意度和激励作用。现在我们开始转向有关当前薪资实践的研究。

薪资制度：实践中的两难境地

为了使员工对报酬满意和激励员工，当今的公司建立了多种多样的薪资制度（compensation systems）。薪资制度及其实务操作都试图把对影响员工满意度和激励效果的各种因素考虑在内（这些因素我们在前面一节讨论过）。为了使员工满意，公司必须决定如何根据劳动力市场适时调整其薪资率；例如，50%～75%。这些决定对成本效率（预期成本与预期收益

之比)有显著影响,因此,成本效率越高,在报酬问题上的冲突也就越多;反之亦然。满意度和潜在激励也体现在现金收入与额外津贴的对比上。公平的重要性体现在:选择何种工作评价系统以客观地鉴别各种工作对整个组织的贡献。最后,报酬是否应与绩效挂钩及如何建立这种联系,这些决策对满意度与激励都是很关键的,不同的抉择将不可避免地对满意度、离职率和激励作用产生影响。

薪资制度与实践带来的经验,很快就导出一个结论:许多薪资制度在某几个主要方面都有缺陷,通常都无法满足那些理论研究中提出的条件,而这些条件都是产生满意度和激励作用所必需的。对于有缺陷的薪资制度,人们的反应经常是:设计一套新的,假定更好的制度。在某些情况下,这引发了其他一些有趣的制度。在本节里我们将描述可供总经理选择的几种主要的薪资制度及它们存在的问题。有很多优秀的长篇专著讨论了这个主题,因此我们不会在此过深地讨论各种制度和技巧。我们认为:在依赖薪资开创人力资源目标时应保持谨慎。过去,管理者和薪资专家经常强调:如果好的制度能得以建立,那么它将能解决大多数的问题。我们并不认为这会是一个正确的决定——在如何向一个人支付报酬这个问题上,永远不可能有标准答案。人们对愿意接受的东西、激励他们的东西和公平感都是非常主观的,薪酬与感知及价值观联系紧密,很多的冲突也由此产生。

如果制度设计不是最终解决方案,那么我们究竟该做些什么?答案是:针对报酬政策及目的进行沟通、参与制度设计、促进管理者与员工之间的相互信任,这能使带有缺陷的薪资系统变得更加有效。沟通、参与与信任会显著影响人们对报酬的看法、对就薪资制度含义的理解及对该制度的回应。简而言之,过程可能会同制度一样重要,这也是设计管理制度

时所必须考虑的问题。

管理层对金钱观的影响

许多组织都陷入了一个怪圈，而这至少部分是由他们自己造成的。企业常常在招聘与内部沟通时强调其薪资水平及按绩效付酬的理念。在这样做的过程中，他们很可能吸引了那些渴望金钱的人，同时提高了现有员工对金钱的欲望。金钱，正日益成为当今社会地位、权利与尊严的象征。在企业内也同样如此，这是因为员工们对金钱意义的认识部分地受到了管理层在报酬上进行沟通的方式的影响。一旦才干的增长、奖金、股票期权与津贴成为成功与认同的首要象征，员工们就有可能更热切地追逐这些东西。员工会要求绩效付酬制更加精确，对这种现象，管理层是负有责任的，因为他们一直在强调作为报酬形式之一的金钱的重要性。而这种制度的完善又使金钱更成为衡量贡献、成功与价值的标准。

我们不难明白那些推动管理层如此行事的力量。他们真的相信金钱是一种非常重要的推动力及尺度。这种理念来源于他们自身的体验或社会意识。我们在第二章也讨论过，与日本、欧洲相比，美国价值观更加强调个人主义与自由企业制度，而金钱在其中扮演着一个非常重要的象征性的角色。还有，在一些行业里，薪资在吸引及留住员工方面起着特别重要的作用，这使管理者只能更加地依赖金钱。

厂商应当深思其“报酬哲学”及金钱在各种报酬组合中所处的地位，进而反省他们对报酬制度的设计与管理。应当如何运用金钱？如何识别其他激励形式带来的绩效？如何针对绩效提供直接激励？为了取得理想的效果，还有什么工具是组织可以利用的（这些工具应当是更经济、更易于管理的）？除非以上问题得到了妥善解决，否则这些业已存在的薪资制

度将继续影响员工的期望，而这些期望又会将现有的行为方式维持下去。

我们并不否认金钱的重要性，我们想要说明的是：人们从工作经验中形成的对金钱重要性的认识，是受管理者采用的薪资制度类型与指导思想影响的。我们还认为，就薪资在吸引与留住员工方面扮演的角色而言，各个公司的做法同行业的通行模式都会有所差异。通过吸收那些报酬需求与公司哲学一致（或通过调整达成一致）的员工是可以做到这一点的。不幸的是，许多管理者既未检查过他们对薪资问题所持的假定，也从未考察过薪资制度是否与他们的假设吻合。

附加福利——薪资组合的一部分

几乎所有的工资组合中都含有附加福利（fringe benefits）这一部分，但公司不同，总工资中现金和附加福利的比率也不同。年龄和背景不同，人们对现金和附加福利的喜好也大不相同，即使都喜欢附加福利的人，对其采用哪种方式的看法也不尽相同。因此，一个为所有雇员而设计的标准化福利计划很可能只有少数人从中获得了完全的满意，如此以来其相对成本就显得太高了，若要谋求所有人的满意就不能低估了这一点。尽管人们不清楚这些附加福利之间的细微差别究竟有多大，但它确实是吸引人们加入公司的一个很大的诱因，然而，由于员工的绩效和报酬之间并没有什么实质性联系，因而附加福利制度不能直接激励员工积极工作。

尽管附加福利的成本效率不高，但大大小小的公司仍推行这种制度，这就使得附加福利成为各公司争取有高素质人才的手段。因此，任何公司想要迅速削减附加福利都很困难。尽管员工希望由自己的业绩而获得更高的工资，但相比之下，或许他们更喜欢附加福利的稳定性。

一种典型的附加福利可以包括以下一项或多项内容：

1. 在假期、周末、轮班外时间工作的额外补贴。

2. 非生产性的奖金、津贴，如：安全奖、圣诞津贴、年终津贴。

3. 在病假、法定假期、宗教节假日里照常付给工资。

4. 员工的健康、安全费用，如：保险，退休金的发放等。

5. 付给高级管理人员的津贴，如：配备较大的办公室，预留停车位，交际费用。

从上表看来，美国的附加福利所包含的内容很广泛，但这远少于其他国家。例如，日本大公司提供的福利组合包括：诸如食物补贴、假期补贴、住房补贴及无息贷款（各国间附加福利的巨大差异使得在工资的比较上存在很大困难，且容易引起误导）。

近几年，美国附加福利支出增长很快。1968年，一个中等公司的附加福利占工资总额的21%，到70年代后期，许多公司把工资的40%加到附加福利里去。有些看法认为，到1985中等公司能在这上面花50%，[16]并进一步减少那些用来激励工人的现金工资，使公司找到其他能调动工人积极性的激励方式——如认同与工作本身。

大多数附加福利组合的典型特征之一是：对不同群体的工人提供不同的福利。之所以存在这些差异，不是因为不同的个人或群体的喜好不同而是因为组织内部的不同等级。因此，小时工资制工人、薪金制雇员与高层管理人员收到的福利组合都各不相同。因为报酬体系可看作是公司对它的员工的一种明显的表态，这种差异在工人中造成了等级区分。一些正尝试新型工作组织方式的公司，尤其是部分试图创造出一

种相互合作和责任共担的气氛的公司，显然已经尽力去改变这种办法。通过对所有成员提供相同的福利组合，他们试图至少消除这种不平等的象征。同时，根据这个人在公司内追求进步的动力，他们必须找到其他的报酬办法，促使员工承担更多责任。

在一些国家，政府立法使特定组织里用附加福利激励员工的可能性不复存在。在法国，附加福利，如：度假、病假、医疗、退休、辞退金等均由政府立法规定。政府已经开始消除白领与蓝领之间在附加福利上的差异[17]。这些立法在防止公司用附加福利去吸引员工或是刺激生产率的同时，也在一定程度上阻碍了公司的发展。因为附加福利在不同公司之间是有少许不同的，所以各公司能采取其他更灵活、更经济（费用更低）的报酬，去吸引和留住员工。当然，随着国际间竞争的加剧，国家间在附加福利上的不同影响着每个国家的竞争力，那些实行附加福利立法的国家有必要与其他国家进行比较以考察这种政策的成本。

自助风格的福利组合（Cafeteria-Style Benefit Packages）。传统的附加福利组合主要针对那些须养家糊口的工人，但是，到了 1981 年，这种工人在劳工队伍中所占比例已不足 15%。1974 年，美国 TRW 公司的下属企业"系统集团"试验了一种提高附加福利成本效率的方法。此公司为 12000 员工提供了一种自助风格的附加福利计划。公司把花在每个员工身上的附加福利的数额告诉他们，同时要求所有的员工在某些重要的福利上只取最低数额（纯粹的全自助风格计划下是不会有这种要求的），该公司允许每个员工个人从其余的选项中选择，直到他们花完所有的个人福利额度为止。在采用该计划的第一年，80%以上的员工提出了更改原有福利组合的要求，

这或多或少表现了他们对旧福利方案的不满。此后的每年，要求变得更少，选项变得更多。最近，美国罐头公司转向自助风格计划也取得了相似的结果。

这种方法显然有助于附加福利的个人化，使得福利组合更加符合需要。根据 TRW 公司管理层的说法，自助福利还增强了公司留住人员的能力，而这意味着员工投入和竞争力的提高[18]。显然，自助方法相对附加福利而言是一种更有成本效率的薪金发放办法。当然，它也有一些问题，如：它增加了薪金管理者的簿记工作。特别是小公司，由于许多福利的成本（如健康保险）与参与人员的数量有关，所以会产生许多问题。在上面所述的两个案例中，保险费问题已通过附加福利的最低限度要求解决了。解决由自助风格计划引起的问题的方法有很多，为了最大限度地取得员工的满意度和投入，每个组织必须寻找适合自身情况的方法。

工资的分层：一级还是两级社会

组织在为不同级别的人员确定不同的附加福利、绩效付酬和行政程序的同时，也在向员工们发出信息：第一，那些行为是组织所鼓励的；其次，不同的责任、角色以及对组织尽职尽责的不同程度，都会带来待遇上的差别。在许多组织里，实际情况也确实如此。

存在这些差异的原因有几点，它们都是可以理解的。为了回避累进税可能导致的影响，公司对高层管理人员的付酬方式不同于低层人员。薪资缓付，股票期权，以及各种形式的补贴便于行政人员进行合法避税。在美国，所有的组织都必须区分"豁免员工"(exempt employees)与"非豁免员工"(non - exempt employees)，前者主要是管理人员与专业人员，后者主要指普通白领职员与按小时付酬的蓝领职员。根据联邦法

律，公司对非豁免员工在40小时法定工作之外的加班必须付给加班工资；豁免员工，顾名思义，是不受该法律保护的。根据法律要求，公司必须记录非豁免员工的工作时间。这两类员工的薪资待遇也是泾渭分明的：豁免员工得到的是以薪金形式（如年薪、月薪）的收入；非豁免员工（如生产工人）得到的则是按小时计的工资收入。这也就意味着：非豁免员工不能在正常工作时间之外留下来自愿加班。要解决这个问题，就必须在法律规定之内，通过同组织谈判加班工资，而这种做法立即就把这两种员工截然分开了。否则，自愿加班将导致雇员与公司的冲突（这种情况并不少见）。

有关非豁免员工加班工资的联邦法律，制定于本世纪30年代，其目的是保护雇员免受管理层剥削。然而，这条法律有时会带来始料未及的结果——它使管理者产生或强化了对雇员的献身精神的负面假设；另一方面，这也影响了员工对其角色的认识，从而改变了他们的投入态度。

全薪金制（all－salaried system）有不少组织试图克服对员工队伍的法律区分，其中一种办法就是采用全薪金制。传统上按小时计酬的工人，现在也和管理层一样收取周薪或月薪（非豁免员工加班时仍按小时计酬）。近十几年来，一些非工会制的大公司（如IBM和吉列公司）一直在采用这种制度。近期，美国工人协会也鼓励三大汽车制造商考虑这种做法。全薪金制不能消除两类员工之间的法律差别，但它至少能消除一些象征性的、同时也是很重要的差别。这样，工人和管理层一样也享有了更大的灵活性：不再计时工作而收入并不减少，还可以担负更大的责任。这种待遇提高了工人对企业的献身精神和忠诚度。这种灵活性会使旷工增加的担忧尚未被证实，同时，也没有确凿的证据表明：这种制度能提高员工的

献身精神[13]。

单靠全薪金制及其他使薪资在形式上而非数值上平等的方法，并不能提高员工的献身精神，这一点是不足为奇的。与其他增进平等与提高献身精神的措施一道，全薪资制能够增强它们的效果(参见第六章)。我们已经看到管理层对绩效付酬的过分依赖(我们在本章稍后将讨论这个问题)，同样，我们也看到有从一个极端走向另一个极端的可能：为了提高员工的献身精神，公司可能会过于依赖全薪资制。全薪资制可以被视作一种重要的象征，它体现了在员工权力和工作制度政策领域进行的改革，但是，单靠它并不能将公司里存在的两个阶层合二为一。尽管如此，作为公司哲学与管理风格转变的一部分，全薪资制这种创新仍不失其独特的作用。许多公司(如惠普、IBM)和参与制工厂(如宝洁、Dana、TRW 和康明斯引擎公司的工厂)都在运用全薪资制上有相当成功的经验。

保持均衡的制度

为了保持员工的报酬满意度，各个公司都建立了相应的制度，其目的在于保持公司的工资水平在内部比较及同其他公司的外部比较中处于均衡状态。

员工的工资与劳动力市场的工资水平不一致，会给公司带来潜在的严重问题。后果之一就是：公司无法招募到所需人才，原有人才也会纷纷离去。当然，保持工资均衡的代价也是相当高的。如果一个公司试图支付员工可能获得的最高的竞争性工资——这是一种保持外部均衡的极端形式——那么，员工就会寻找最高的工资出价，以迫使公司提高自己的工资。这样就产生了一种决定薪资水平的市场制度，同体育界的自由代理人制度很相似，即费时又费力，还可能导致内部失衡；另外还会导致员工以自我为中心，而不是先考虑公司利益

然后再考虑自己的工资。

公司内部工资失衡会导致员工对公司不满、消极怠工、对公司工资制度缺乏信心。此外，公司内部工资失衡还会导致公司内部冲突，既耗时又耗力。然而保持公司内部工资高度均衡，会造成公司付给某些员工的工资水平明显高于市场水平，以致竞争成本增大；同时也会造成某些员工的工资水平低于市场水平，从而破坏了外部均衡。

正如我们看到的那样，工资内部均衡与外部均衡之间一直存在着冲突，为了吸引和留住本部门所需要的人才，一线的管理者宁愿牺牲内部工资均衡。人力资源管理者则必须从整个公司的角度出发，他们常常同一线管理者唱反调，他们认为不顾代价招募人才有损于内部工资均衡，他们坚持岗位评估与工资调查制度的完整性，以避免超出岗位评估制度的例外大量出现时所可能导致的冲突。这种困境是难以摆脱的；没有一个薪资制度能消除这一点。这种平衡必须不断地加以管理，以减少问题并保持一种灵活而又经济的付酬制度。

岗位评估(job evaluation) 在美国，决定工资水平的最常用方法是通过岗位评估制度来评估某一岗位在公司的价值，大约75%的美国公司使用这一方法。简而言之，岗位评估的第一步是对公司内部不同岗位进行描述；然后，各岗位根据一系列因素进行评估：工作状况，必要的知识，必要的管理技能以及其重要性。每个因素的得分都根据标准尺度得出，这样，总体得分可以用来评定不同岗位的级别顺序。该步骤完成后，接着进行工资调查以了解其他公司类似岗位的工资水平。在此过程中必须确保其他公司的相应岗位具有可比性。工资调查、劳工法规、劳动力市场情况以及公司的付酬意愿等因素使岗位工资额度得以最终确立(劳工市场越紧，岗位工资就越有可能盯住标准工资额，在宽松的市场条件下，其他因素会相

应有所变化）。所有岗位可分成若干类，各类的工资额度也不同。相应类别的员工的工资水平由以下因素决定：工作表现、工龄、经验以及其他由公司确定的因素。

岗位评估和工资调查一起被用来进行报酬管理已有五十多年的历史了，实践证明了这是保持内部和外部工资均衡的有效工具。这一方法的基本前提是：岗位的相对价值是可以客观地、甚至是科学地确立的，其方法是：对该岗位进行详尽描述并同其他岗位进行比较，或者评定该岗位在某些关键因素上的得分。相应的假定是：能够找到一套体系帮助管理者对岗位进行准确的描述。一套因素评分体系可以使人事分析人员（假定他们是公正和客观的）对各岗位进行评估和定位。工资额度就可以通过参照其他公司具有可比性的岗位来确定。我们通常假定一个客观、科学的测定体系有助于员工增强对岗位评估和工资额度的信任感，不幸的是，这一假定的根据并不十分充分。

50年以来出现的不断改进的岗位评估制度并没有彻底解决工资内部和外部均衡问题，总有些人感到不满意，有工人也有管理人员，他们认为岗位评估制度不公平，人力资源部门工作不到位。就目前的复杂状况而言，进一步完善岗位评估制，提高人力资源部门的分析水平以及聘用顾问都只能起到有限的作用。霍华德·瑞舍曾经指出，“员工对评估程序的反应最终决定该方法的成败”。如果员工认为工资和工资定级是不公平的，这一系统就无法实现目标：使员工满足于所获报酬。公司可能认为它的评估体系公正，但是员工的看法却和公司和人事专家的观点相去甚远。[20]我们前面谈到的对自己和他人的错误观念是导致这种局面的根本原因。

有几种方法可以解决这些问题。一、公司领导和人事部门应该降低解决问题的期望值，同时对岗位评估系统保持低

调，这将显著降低管理者和工人的期望值。二、更积极地参与岗位评估系统的设计和管理工作。许多公司已经设立专门的岗位评估委员会（部分成员是按小时计酬的生产工人）来决定岗位评估（至少是那些“基准型岗位”）所应包括的因素。假设有某位经理作出打破原有的内部平等，向部分雇员提供更高的工资的决策，此时，如果员工参与决策过程，将带来对该决策更多的理解与接纳。雇员们在各种层次上更加广泛的参与（包括工会）都是有益的。三、公司能提供更多关于报酬级别与差别幅度或薪资调查结果的信息，从而减少错误认识。最后，员工代表委员会可能会定期地审查评估制度，并向全体雇员通报他们的发现。这些步骤并不能直接解决问题，但对于管理是大有裨益的。

然而，即使采用以上这些步骤，仍旧不存在一个能解决薪金不平等问题的岗位评估制度。这类不平等问题在录用新雇员或者引入资深雇员时是难以避免的。为了在劳动力市场上进行成功的招聘，企业必须提供富有竞争力的工资，而这将导致新老员工之间的不平等（薪资紧缩）。这种状况之所以发生，是因为：当薪资调查结果显示薪资水平应当上调时，企业通常不会自动地提高现有雇员的工资。提薪的成本是高昂的，而如果不提薪，企业就可以通过增发津贴的办法将绩效较差的雇员的工资保持在市场普通水平之下。公司试图缩减开支与惩罚绩效不佳者的意图导致了薪资紧缩问题。有一种观点认为：公司应在薪资调查的基础上定期为所有雇员提薪，以求解决由薪资紧缩导致的不公平问题；同时，公司还应当用其他方法来管理那些绩效不佳者。有一些公司要求管理者在规定的薪资范围之内按绩效确定下属的薪资水平。这些年来，绩效优异者得到了更多的提薪机会，其工资水平接近了规定的上限；同时，绩效不佳者只获得较少的提薪甚至没有获得提

薪，从而其工资水平已接近最低水平。我们由此看到了两个相互冲突的目标——保持低成本并奖励绩效优异者，岗位评估制度本身并非导致不平等与不满的罪魁祸首。在这两种目标中，成本效率是管理者必须考虑的主要方面，因为绩效优劣是可以通过其他货币或非货币方式进行奖励或惩罚的。管理者们必须判断：普遍提薪的成本与员工感知到更多的内外部平等带来的利益，二者孰大孰小。为了解决公平问题，总经理必须澄清自己的指导思想，并在成本与公平这两个目标中选出一个，这个决策过程较多地取决于价值观和财政约束而不是制度本身。

岗位评估制度也产生了其他问题。与岗位相联系的工资标准，使个人所能得到的报酬增加受到了限制，因此，只有提升才能显著地提高地位与报酬。这种需要会导致技术人员争取晋升管理层的机会，即使其实际技能与兴趣都在技术性工作上。如果没有晋升机会，员工的进取欲望将受挫。此外，岗位评估制度使企业内部人员流动的灵活性有所下降，如果新岗位的工资水平较低，对低地位与低工资的担忧将降低员工调动的意愿。即使公司常常“特批”给员工以超出新岗位工资标准的高薪，但长期而言失落感与实际的物质损失都会使调换岗位变得更难。

为了解决由岗位评估制度带来的问题，有不少公司采取了变通办法：基于个人或基于技能的评估制度，这些制度承诺能解决缺乏灵活性与成长受限问题，但它们并不能解决先前讨论的所有的公平性问题。

基于技能的评估　基于个人或技能的评估制度以雇员的能力为基础确定其薪水，工资标准由技能最低直到最高划分出不同级别。刚进入企业的新员工领受的是入门级的报酬，而当他们证明自己能够胜任更高一级工作时，他们所获的报

酬也会顺理成章地提高，基于技能的制度通常被认为能在调换岗位和引入新技术方面带来更大的灵活性。基于技能的薪资制度还能改变管理的导向，实行按技能付酬之后，管理的重点不再是限制任务指派使其与岗位级别一致，相反，最大限度地利用员工已有技能将成为新的着重点。这种评估制度最大的好处是能传递信息使员工关注自身的发展。这种关注与人力资源管理的社会资本观点(social capital perspective)是相一致的，它正在引导管理者提高并利用其才干，并且带来更高的雇员福利与组织效率。

基于技能的评估制度已被用来考核研发机构的技术人员并常被称为“技术阶梯”(Technical ladder)。该制度亦用于考核其他专业技术人才，如律师、销售人员和会计师。运用该制度可以在一定程度上鼓励优秀的专业人才安心本职工作，而不致去谋求报酬虽高但不擅长的管理职位，从而组织也降低了失去优秀技术专家、接受不良管理者的风险。

基于技能的报酬制度在过去10年也被用于考核生产人员，宝洁(P&G)、通用汽车、康明斯引擎等大公司都引入了类似的计划：不按员工岗位而按其拥有的技能付酬。这种灵活性、员工才干与满意度的增长使这些公司获益良多，必须着重指出的是：许多工厂采用这种制度来支持，而不是引导管理哲学的转变——这种哲学强调的是员工的责任感与对工作的积极参与。另外，薪资制度固然是一种很重要的支持，但我们不清楚仅仅改革薪资制度是否就能带来灵活性与员工进步。

然而，基于技能的方法一样也有许多问题必须考虑。其一，许多员工可能在数年后达到了最高的技术等级，同时发现自己突然无处可去了。如果组织未采取任何措施，就不会有促使员工继续学习新技能的报酬激励。在此，组织可能得考虑采用一些利润共享方案以鼓励雇员继续探寻提高企业效率

的各种方法。其二,由于报酬增大取决于新技能的不断习得,技能评估计划要求组织在培训上进行巨大的投资。其三,与外部公平有关的事务更加难于管理。每个组织都有独特的岗位与技能配置,因此具有相似技能的人并不是随处可见的。尤其是在同一个群体里,制造业工人常会去寻找参照系。对于专业人员这个问题会容易一些,因为他们的工作在不同公司间是比较相似的。基于技能的评估制度强调学习新任务,雇员可能会逐渐感到:他们日益提高的技能应该得到比公司所提供更高的报酬,当他们将其薪金与传统岗位工人相比时,这种感觉尤其强烈。缺少有效的比较,未经现实验证的期望值可能会不断上升。

在存在学习新业务的激励的条件下,可以想象雇员们可能出现忽视本职工作、好高骛远的情况。如果这种情况广泛存在,组织里将有许多仅能胜任目前本职工作的雇员,也无法从长期雇员对工作的精通中获益,如果不能妥善管理,这个问题必定会降低组织效率。

到目前为止,技能评估计划上最大的难题还是管理与执行。为了使制度正常运作,管理者必须注意每个雇员的技能水平。必须找一些新方法以(1)确定应掌握多少和哪些新技能才能获得报酬提升;(2)确认该雇员是否已真正掌握该技能。完成第一点要求的难度取决于所需技巧可测量或可定量化的程度。鉴别低级职位所需的技能比鉴别高层管理或专业职位更容易。

某些公司要求雇员通过同僚的考核,以满足上述第二点要求。然而,与拥有实际技能无关的赢得提薪的压力也可能存在。这种压力不仅表现为同僚施加的压力,也来自于一种担心——对同事的如实评价可能导致同事们对自己作出不利的评价。一旦这种压力处于主导地位,技能评估就会变成一

种论资排辈的制度。这种评估制度的成功取决于几个因素：鼓励合作、互助的总体组织文化、同僚评估中的坦诚布公、组织内所有成员实事求是的自我评价及对组织利益的共同追求。

从理论上来说，基于技能的报酬制度可以经济地提高雇员能力，并且增进组织的效率与雇员福利，但它们并不是永远奏效的，因为他们很大程度上取决于如何测量与评估技能或能力，只有那些具备有效评估程序与信任关系的组织才可能成功地利用该制度。没有合适的组织文化与规章制度，即使是新的、首创性的薪资制度也无法发挥作用。另外，基于技能的薪资制度仅适于那些有很高技能要求、并处于不断变革中的组织。相反，他们很难被引入到那些传统岗位评估制度已先行存在的组织之中。

资历 依据资历来付酬一样是可能的。在某些国家，资历一直被视为一种有效的付酬标准。例如，日本公司用年功序列制同其他因素（如缓慢提升）相配合，促进了合适的组织文化的形成[②]。在美国，提议执行按资历付酬的多为商业工会。出于对管理层的不信任，工会组织常认为按绩效付酬的制度将导致日益增长的家长制作风、不公正与不平等现象。基于上述理由，各工会组织更倾向于一种严格的资历报酬制度。然而，在美国管理者看来，论资排辈与这个国家的个人主义伦理是格格不入的，后者强调个人的努力与业绩是取得奖励的首要标准。因而，大多数美国公司更愿意以绩效作为计酬制度的主要指标。按绩效付酬的观念的利弊是应当仔细审查的。

绩效付酬

组织之所以要采取绩效付酬，原因有很多：

1. 在适宜的情况下，绩效付酬可以激发出符合需要的行为。

2. 绩效付酬制度有助于吸引和留住成就导向型的员工。

3. 绩效付酬有助于聘请到表现优异的人，因为这种制度能满足他们的需要，同时也会令表现不佳者感到气馁。通过对表现不佳者不提薪或少量提薪，他们的工资相对于表现优异者的工资或劳动市场将下降。

4. 在美国至少大多数员工，包括管理者和工人，都更偏爱绩效付酬制度，而白领工人对这一制度的支持大大高于蓝领工人。因此，绩效付酬制度应当带来更高的公平感和满足感。

基于上述原因，许多组织对雇员都采用了某种形式的绩效付酬制度，只有那些参加工会的员工和政府雇员是例外。

尽管绩效付酬制度有许多显而易见的好处，然而，有大量的证据表明，绩效付酬制度并不总能达到它所保证的激励作用和满足度。例如，绝大多数管理层员工都表示相信某种绩效付酬制度，但并不认为他们当真在一个绩效付酬的制度下进行管理工作[22]。证据表明，在设计绩效付酬制度的意愿和把它付诸于实践的能力之间存在着一道鸿沟。

绩效付酬制度。 在各种各样的绩效付酬制度中，组织机构可以从中选取一种或多种。各种形式之间的最主要的区别就在于定义绩效的范畴有所不同。我们在谈个人绩效，团队绩效，还是大到整个组织的绩效？在这三个大致的分类中的每一类下都有一些可能的选择，归纳如下：

绩效付酬制度

个人绩效	团队绩效	组织绩效
考绩制度	效率奖励	利润共享
计件率	成本效率	效率共享
经理奖金		(斯坎伦制)*

* 译者注:斯坎伦计划(Scanlon plan)由美国人J.N.斯坎伦提出:企业允许职工参加编制提高全公司或全厂生产效率的计划,并将相应节约额作为集体奖励金。

历史上,按绩效付酬一直意味着按个人绩效付酬。针对制造业雇员的计件奖励制度和针对薪金制雇员的业绩提薪或奖金计划,一直是按绩效付酬的主要形式。在过去的20年里,计件奖励制度在急剧衰退,因为管理者发现这种制度导致行为障碍:合作水平低、生产中的人为限制、抵制提高考核标准。与此相类似,关于个人奖金计划的问题更多,因为高级主管发现了它的无效性;同时,组织范围的激励制度正日益流行,特别是当管理者发现缺少合作导致的生产和创新困难时,他们也开始转向这种新型的制度。[23]实际上,美国大公司的一项最近调查发现,大约有三分之一的公司在进行某种形式的组织激励计划。然而,为了实行这些计划,必须具备一定的条件。在本节,我们将回顾制定绩效付酬计划时应考虑的关键因素,以及忽略这些因素所导致的问题。

绩效考核的考察层次[24]。 绩效付酬计划应集中在哪一层次?个人、团队、还是组织层次?组织级计划促进了合作,团队合作同时也得到极大提高。然而,个人离衡量和分配的标准更远了,分配和劳动之间的联系相应也减弱。个人绩效付酬制度受到如此欢迎的原因之一是:在该制度下,个人劳动

和劳动的衡量、报酬之间的联系更为紧密。组织级计划可用于加强个人绩效与组织绩效的联系,增强合作的动机。如果能够正确认识个人级和组织级绩效付酬制度之间的取舍关系,管理者就能采取行动使所有计划的负作用降至最小。他们能在采用组织级计划时辅以其他的激励措施(如工作参与),或者在运用个人奖励计划的同时提倡非金钱方式的合作。此外,个人级与组织级计酬计划也可以同时采用,以体现对个人绩效和合作的关注。过去的经验证明,在未能就合作进行必要沟通的条件下引入个人奖励计划将引发竞争,尤其是奖励相当可观时。类似地,组织级计划要求有效的管理监督以保持高水准的个人绩效。

任务的实质 设计绩效付酬制度要求对工作进行分析。个人对将被衡量的绩效有充分的控制能力吗?努力－绩效之间的联系是否紧密?已经讨论过的动机原因表明一定存在某种关系。不幸的是,许多个人奖励、任务或计件奖励计划不能满足这种要求。个人可能难以控制诸如销售额或利润等结果,因为这种结果受经济周期和竞争力的影响,不是他或她所能控制的。与此相似,个人可能要依靠其他部门或员工来获取绩效,如销售额、成本削减或利润。例如销售量,可能更多地取决于由研发部门(R&D)开发的优质产品或者是营销部门的广告,而不是个人的销售能力。在复杂的组织里,无需依赖其它他部门或个人的产出是很少的,能独立于外部因素影响之外的产出更是微乎其微。

只要员工能继续获得奖励,这种相互依赖的关系就不会成为问题。一旦绩效不佳,工资总额减少,员工就会将这种相互依赖关系及对后果的不可控制归咎于制度的缺陷。从而,对这种制度的投入与信任将会下降,而制度的激励能力和满足要求的能力也会随之下降。类似地,如果提供个人激励,同

时又需在个人间进行合作，就会为日后的矛盾留下隐患。员工会在绩效不佳或工资降低时相互指责。

在我们的经验里，几乎没有什么工作能够满足个人控制和独立这一条件。因此，大部分个人奖励计划往往因为上述原因而失败。其他部门或员工间的相互依赖，以及缺乏控制总体结果（如利润）的能力使管理者考虑团队或组织的绩效付酬计划。这些计划能联合员工依靠他人共同获取绩效结果，如低耗费或利润。个人奖励制度产生的问题，促使管理者将主观判断改为按绩效评估。主管人员不仅要看最终业绩，还要对工作行为作出评判，并剔除那些超出个人控制范围之外的不佳业绩。这种制度减少基于业绩的个人奖励计划带来的问题，但这又引起了一个新的问题：主观判断的可信度。

绩效的衡量 选择一种恰当的办法来衡量绩效，并据以决定报酬的水平是一个和个人奖励计划相关的问题。据前文所述，工作效率不仅包括成本、产量或销售收入，也包括许多其他因素。忽视这些对效率来说非常重要的因素会导致不良的后果。因为报酬是对高效率的激励，对某些方面的过分强调容易使雇员偏重那些因素而忽视其他能够影响长期或短期工作效率的因素。比如，按销售量获取分红的推销员会推销无用的产品，从而损害长期客户关系；他们还会不顾利润的水平盲目地推销产品以提高促销量。这些推销员还会做出超过生产能力的订货和承诺。那么，为什么不使推销员对利润负责，这样不就能更全面地评价他们的表现了？很显然，问题在于推销员根本无法控制利润水平。

这些困难不断地引出一些更加主观却能更全面地衡量绩效的方法。为什么不综合地观察推销员或管理人员在工作的各方面的表现呢？绝大多数的与业绩相关联的薪金增长都基于主观的判断，这和个人奖励计划并无二致。建立在对工作

的彻底分析的基础之上的主观评价系统可能相当全面，但是，它们对管理的信任度、良好的上下级关系、人际关系能力都提出了很高的要求。不幸的是，在许多情况下这些条件是达不到的，虽然有时它们的重要性被确认时也能得到相应的改善。即使在绩效付酬制度比较公平可信的条件下，信任与良好的关系仍旧是客观地衡量绩效的必要条件。总之，如何衡量绩效应成为管理的重点，否则绩效付酬制度将不会有任何作用。

奖励计划经常遇到的最后一个评价问题是它们常常只能够较适合某一类商业或经济情况，例如增长的状态，而不适合另一情况。当商业环境变化时，管理人员付出了更高的努力却得不到更多的报酬。如果他们一直期待奖励却又一再失望，于是不满情绪便产生了。组织经常也会对他们的奖励机制作些调整。但问题是，可能因此产生一个更根本性的错误，奖励计划评价的是行为绩效，而不是最初的努力程度。它们只是些外在因素(如增长或下降)的体现。只要工资支付还在发生，个人努力和绩效之间是否缺乏联系就不会凸现，也不会被人质疑。

工资数额 为了使绩效付酬制度能真正起到激励作用，必须在工资的增长或奖励计划及良好的绩效之间建立明确的联系。显然，“明确”是一种主观的、因人而异的感觉。业绩工资(merit salary)的增长幅度通常在工资的 5% 到 15% 之间。由于边际利润只占工资总额的 40%，因此，5% 至 10% 的工资增长只是工资总额的很少一部分(3% 至 6%)，尤其是纳税之后。反对者认为这些数额是如此之小以至不可能产生激励作用，尤其当绩效付酬制度有可能损害自我评价系统时。正如前文提到的，绩效占绝大多数人自我评价的权重达 80% 以上，他们希望业绩工资的增加能和自我评价保持一致。

大额工资(large payout)的重要性体现在它们能够使基于

业绩的个人奖励计划更具吸引力，因为它们通常要超过基本工资一定的百分比。和业绩工资不同的是，奖金不成为下一年的基本工资的一部分。这样，奖金可能会导致个人工资水平的下降；工资的增长则不同，它会成为年金的一部分。但是，根据绩效支付大额奖金的吸引力也会因衡量绩效的问题而大打折扣。

工资数额也和工资增长是否在组织内部公开有很大的关系。假如工资数额公开，它将影响地位和声誉。认同和荣誉的激励也是金钱奖励的补充。假如工资增长是秘密的，那么只有货币金额才能起到激励作用。在这种情况下，货币金额必须非常大。绝大多数组织并不公开业绩奖金和报酬，因为雇员不想公开这些信息。因此，小幅度的业绩工资增长并不能起到激励的作用。但是，组织会尝试着公开工资增长的平均水平，以使个人能够对照这个口径明白自己的增长幅度意味着什么。当然，这样做可能会引起雇员怀疑评价的公正性，从而对评价系统造成了更大的压力。出于维护一个开放式系统的公正性，管理者会十分小心地避免对雇员的表现作出歧视性的比较。但是不管是由管理者还是由公开的信息比较作出决定，更多的有关工资增长的信息对一个高效率的业绩和奖励系统来说都是极端重要的。

另一个致使业绩工资增长难以起到激励作用的原因是，这些增长是由一些与表现无关的因素所决定的：通货膨胀率，工会争取到的增长，市场上工资水平的变化。假如某一年内劳动力市场上的工资水平增长了 7% 的话，一个 10% 的工资增长幅度实际上只包含了 3% 的业绩成分，只是个很小的数额。而且，个人通常也无法判断哪部分的增长是与业绩相关的，同时组织也不愿意公开这些信息，因为数额实在是太小了。曾经有人建议组织将业绩工资增长从工资调整中剥离出

来,每个员工都进行年度的工资调整,但只对少数的几个优秀雇员进行业绩工资的增长。然而,这种做法一方面是成本过高,另一方面则弱化了对表现差的员工的压力,因为他们不再面临来自通货膨胀的威胁。

许多组织也设计出一揽子工资增长选择权的办法来解决考核系统中存在的支付问题。个人可以选择一两次的分期支付来获得他们的工资增长而不是一次性地在全年工资中付清。它的优点是能使工资的增长变得更加明显,从而具有更高的激励作用,同时也能给予雇员选择的权力。

组织级的绩效付酬计划也存在着支付的问题。除非每个支付金额都非常的大,否则支付本身没有什么激励价值(虽然,我们在下面将会讨论到这个问题,实际上管理这个计划的程序能起到一些激励的作用)。

绩效付酬制度的困境 鉴于绩效付酬制度存在这么多的问题,一些观察家建议终止采用这些制度。他们认为,使这些制度运行起来的成本远远地超过了它们所能带来的激励作用。确实,有些组织这样做了。例如,数字设备公司不再用奖励制度来回报它的推销员,而传统上的推销员是最看重绩效付酬制度的。欧洲和日本的组织根本不使用工资与效益挂钩的机制,所以他们必须寻找其他的激励机制。参与制和加强协调被日本人用来代替个人的绩效付酬制度。

虽然绩效付酬制度存在这么多的问题,它在美国仍非常流行。为了维持外部公平和留住高素质的雇员,一些组织不得不支付一些奖金(bonus)和奖励(incentive),而不顾这些奖金和奖励可能引发的不合理行为。仍然有人坚持认为,即使存在这些危险,我们仍然应该按照业绩表现来支付工资。以业绩之外的其他因素为基础来支付工资可能导致鼓励后进、打击先进的后果,而这种情况同样会使组织损失很多它一心

想挽留的人才。这一事实,连同衡量优异绩效以及对个人表现作出公正评价,及鼓励组织提倡的行为所带来的好处,都是那些仍未放弃绩效付酬制度的组织的优势。然而,如何去克服产生于个人绩效付酬制度运用过程中的困难是很不容易的。但这至少说明了,组织工资支付系统的重要性正在不断地提高。

团队和组织组付酬方案

大家早已认识到组织工作的效果取决于员工的合作。一个组织可能会将收入,至少是部分收入,与个人的绩效间接地联系在一起。一个公司要培养团队合作,或组织范围内的合作和投入,可能会聚集力量采取团队绩效的措施,也会为整个工厂或公司提供利润共享或效率共享方案。由于团队方案相对较少,同时受个人方案缺点制约,如受团队间互相依赖造成的问题影响,我们将只讨论组织范围内的工资方案。

收益共享方案(gains - sharing plans)已沿用多年,并且有各种形式。多数情况下,它们只是单纯的经济上的激励方案,而不是在合作和参与方面作为一种更广泛的管理哲学的组成部分。所以,这种方案在鼓励人们合作方面会产生边际效用。要使收益共享方案真正发挥作用必须满足两个条件:它受到共同参与的气氛的支持;员工们参与各种组织、制度、程序的决策,从而提高组织绩效并带来组织范围的奖金。举例来说,斯坎伦方案就包括了一种以上的奖金,它们都以公司范围的成本节约为基础。这个方案还提议奖励管理层 - 劳动者委员会,并要求同工人和工会(如果有的话)合作。该委员会负责搜集并评估各种降低成本的建议。奖金发放数额以销售额 - 成本比率的提高为基础,而这个提高的幅度是同采用新建议之前的基期水平相比较得出的(基期由各方共同商定)。作为

参与哲学的一部分，组织级的激励方案要求在设计和执行上有更高水平的管理层－劳动者合作(斯坎伦方案要求在新措施实施之前须获得75％的员工赞成票)。没有这样的共同参与，员工对这种制度的投入将会很低，该制度的象征性和激励性作用也是如此。以下是影响各种收益共享方案的效率的几项关键决策：

1．谁参与设计和执行这项方案？管理层和工会允许多大程度的参与？

2．分组的规模应该多大？显然小单位更容易与组织的绩效完全一致，并带来利润。

3．用什么样的标准来衡量绩效？雇员(工会)和管理层务必在这方面达成一致。在此出现分歧是难免的。

4．收益如何分配？由谁来分？公司分多少？个人得多少？

如果管理层和员工共同进行详细的讨论和商议，在上述问题中达成共识，那么管理者和员工和工会的关系将产生实质性的变化。自上向下的过程不能带来同样的益处。收益共享带有更多合作性特点时，它可能在心理和经营所有权上对公司产生根本性的影响。其中在于它的基本的动机和满意效用。只要有一个管理者同参与者的利益一致就能使其产生作用。然而，只有管理者同参与者持有一致的价值观才能使上述方案正常发挥作用。

设计和执行薪资制度的含义

读者应当明白，要将薪资理论付诸实际是相当困难的，解决一个问题往往会导致为一个问题的产生，那么，设计和执行

薪资制度所产生的困难意味着什么呢?

薪资的作用

我们不认为收入作为一种激励是可以或者应该被放弃的。报酬对人们来说太重要了,并且有极其重要的象征意义,但我们认为应该反思报酬对公司的作用,以减少其他的负作用。我们不应该过于频繁地将薪资作为人力资本管理的指导政策,相反,应该将其用来支持其他人力资本管理领域的政策,如:员工影响力、人力资本流动及工作系统。例如,与匆忙地去设计新型的激励工人与经理的制度不同,先研究员工是否明确了目标,是否得到了信息和反馈,是否对完成工作有足够的影响,是否与其他部门有足够合作,是否有足够的教育或培训发展所需的能力,可能是明智的作法。没有这样的分析,经理经常只是建立薪资制度而却很少注意自己作为领导应该做些什么来影响职员的行为变化。

薪资制度的设计应该使其能与人力资源管理政策相得益彰,而不是互相抵触。金钱应作为其他政策所刺激的行为的回报,从而成为认可绩效和保证平等的基本手段。我们所建议的方法应减少薪资制度在直接推动行为和态度上的负担。因此,我们可能需要稍稍放松报酬与特定结果或行为之间的联系,而减少发生负面行为的可能性。另外,如果薪资不是人力资源管理的首要形式,经理们会减少对制度的有效性和平等性的要求(他们声称没有什么制度是合乎需要的),这样也能使员工的期望值有所降低,变得更加切合实际。当经验表明这些制度失效时,员工切合实际的期望意味着较少对薪资斤斤计较,较少的失望和不满。

我们认为:应当减少对好的薪资制度的依赖,转而满足和推动员工,并更多地依靠内在激励。少用薪资来引发行为和

态度，多用它来强化其他方法所鼓励的行为和态度，如：在工作中的投入、同公司保持一致及对任务的影响力。当然，这种方式要求更高的管理技术和能力，薪资制度所引起的一些问题正是由于经理们不想或不能通过领导力和建立好的工作环境去激发员工。所有这些都要求总经理首先定义他们的报酬哲学，尤其是内在激励与薪资的相对角色、薪水定位及使用何种绩效付酬制度。

参与报酬制度的设计与管理

参与报酬制度的设计与管理是在报酬的激励作用减弱时能够恢复其作用的第二种重要方式，员工与工会在报酬制度设计与管理一级的更多参与无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的报酬制度的形成。除了斯坎伦计划的经验外，有证据表明员工会以积极负责的方式参与报酬制度的设计与管理。丹那利·米若思公司有一个对工作进行评价的员工工作评估委员会。其他公司的员工们设计了一种依据绩效支付报酬的制度并进行了薪水调查。其结果表明，与其他没有员工参加的绩效付酬制度相比，这种制度(上文已提及)非常令人满意且能长期有效。

尽管有上述证据，但就权威而言，报酬制度还是保留着传统管理价值的一点遗迹。经理们在这方面比其他任何方面都更紧密地保护他们的特权，并认为员工的自利倾向会阻碍参与。这种观点是可以理解的，特别是在相互敌视和不信任的程度较深时，或管理层、员工及工会不愿花很多时间去参与报酬制度的设计与管理。我们相信在条件和过程适当的情况下，参与可以成为改善报酬制度的一个重要工具。它可以使员工们更加认同报酬制度并减少负面行为，特别是在员工能持续地参与和影响此制度的管理下，效果更好。通过参与可

以减少不平等问题的产生，但这要求管理层放弃在这方面的特权。非豁免员工应有一份合法的申请书：当没有工会时，员工的影响力将只限于提出些建议，因为参与可以与非工会员工们建立某种协议，因而可能产生一个不公平的劳工形象，即将员工自动地分为一个讨价还价的群体。

交 流

通过相互交流各自的意图可使报酬制度变得更有效，管理层期望员工们表现出什么样的态度与行为，这些行为与态度又如何达到商业目标呢？通常，员工们总要对用于自己的工资制度进行推测。有关意图的交流可以避免员工们过于强调某些目标或行为以排斥其他的目标或行为，这也是按成绩支付报酬制度的一项副产品。

有关工资制度的信息开放同时也是决定其效果大小的一项重要因素。由于一些可理解的原因（员工期望保密及管理层害怕开放关于一些不平等问题及挑战的潘朵拉之盒），公司在对工资制度方面提供太多信息深感不安，这些保密信息不仅包含别人的工资、奖金和增加额，还包括报酬的范围及薪水调查结果等信息。然而，人们既看不到别人的报酬也不了解自己对公司的贡献价值的倾向自然会削弱这些制度的激励与满足功能，一种封闭式制度会伤害人们平等的感觉；而平等正如在前面论述的，是实现报酬制度满足与激励机制的重要成分之一。

我们并不提倡所有薪资制度都应全面开放，或者在一夜之间完成这种转变。我们只是建议公司应尽可能地努力开放，与他们的文化习惯保持一致。这种开放可扩展到包括诸如以下有关制度的信息：报酬的变动幅度、平均业绩增加和获得奖金的雇员等。对于允许有一定程度参与报酬制度的设计

和管理的公司来说，可以享有这个参与过程的副产品——有关这种制度的一些信息，企业文化对开放的发展是相当重要的，特别是管理层对员工向报酬决策提出挑战权利的信念。

在处理绩效评估论证时，经理与属下的关系及沟通技巧对于报酬制度的成功也是十分重要的，特别当报酬制度是开放式的时候，除非这些制度是很有效的，经理们一般很难使下属们理解报酬的真正含义，总会为误解和歧义留下空间，因而在这样的条件下，报酬增加或分红没有起到应起的作用，甚至会产生意料不到的问题。

多重制度

既然报酬制度限于他们所发出的信息中，并且既然几乎不可能精确预测员工如何理解任何单个的报酬制度的信息，经理们应采用多重制度以避免着眼增加个人回报而不是着眼提高组织效率的狭隘、负面的行为。一种组织级的激励机制可被用于鼓励合作共事，而一种个体的按成绩支付报酬的机制可被用于激励个人行为。一些组织可通过规定只有公司总盈利达到一定水平才支付奖励，以同时实现上述两种目标。同样，一种业绩工资制度能确定包含一系列被认为有助于提高整体组织效率的广泛而无所不包的行为，而在工薪之上的奖励支付，主要是为取得某种明显可鉴别与度量的结果，在这种含义上，奖励是为了促进短期成绩的改善，而一般以工薪回报的行为关系着整个企业的成功。在整个报酬组合中，企业可以利用多种薪资构成与整个报酬组合中的奖金量以避免过分强调短期成绩而忽略有助于提高长期效率的行为。多重制度的另一种应用表现在，当工作可清楚地定义和分割时，它可使用一项岗位评估计划以评价一组员工的工作量，同时，采用需要更多灵活性及个人成长的基于技能(skill – based)的制

度。这样的企业应权衡多重制度的得失:该制度的好处在于综合利用了多种激励方式,避免分散了单一制可能导致的危险;缺点则是:执行比较复杂甚至各种制度之间会产生冲突。

象征意义

经理们不应忽视这样的一个事实,即由于其对员工的重要性,薪资制度是十分有力的象征。他们所传达的信息远超过其本身的价值,包括管理层的哲学、态度和目标。因此,经理们应不断检查员工从报酬制度中领会的隐含意义和隐含信息。例如,为企业中高级、中级、低级的员工分别设计不同的报酬制度会给员工带来什么样的信息?另外,当高级管理层为自己增加奖励和去风景胜地开会而低级员工连基本工资都没增加时又会传递什么样的消息呢?最近关于回报的象征重要性的一个实例是:在联合汽车公司工人为自己的工友们签订一项工资特许协约的同一天,通用汽车公司宣布了一项新的董事奖励计划。这项宣布的象征意义导致了高级管理层与员工之间信任的削弱,也最终导致管理层作出决策放弃董事奖励计划。这提醒我们:管理层若要想得到员工的认可,即使在董事回报制度方面,员工也应享有日益增加的影响力。不幸的是,在美国等级制的传统观念以巨大差距的象征方式被十分明显地强化了——这种差距较欧洲和日本更大——即在高级管理层与低级员工之间报酬的种类与数量的差异。

松散的配合

任何与报酬相联系的对工作成绩的衡量手段,其效用和生命力都是有限的。由于商业及其环境千变万化,所以将报酬与别人对成绩的评判相联系有可能更好,只要在某年将判断标准详细明了地加以说明即可。经验表明,公司经常花去

大量时间用在报酬制度的设计与修改上，原因是这些制度所赖以建立的既定的绩效评估标准与制度之间随时间的推移变得不太相关了。当然，这样的方法要求更高的信任与大量的参与，这些条件我们认为对一切有效的报酬制度是非常重要的。

小 结

我们在本章开始时曾指出：报酬政策给总经理提供了一个十分困难的 HRM 任务，由于存在着无数难题及内在的矛盾，因而为了预期的目标来设计和管理报酬制度是相当困难的。这里有一个问题，即内在激励相对于工资及其他外在激励的关系的重要性问题，这些报酬之间的关系重点是什么？政策对某一类报酬同其他报酬相比产生的效果是什么？还有些问题是：什么样的报酬制度使得就工资而言能最有效地维持内部平等，及如何增强员工的平等感与信任感等。我们对绩效付酬制度也提出很多问题，包含它们在企业中的功效和角色。同时，我们指出对报酬而言，制度的设计与过程可能一样重要。在报酬制度的设计与管理中融进了多少参与和交流呢？这个数量多大才能适合该组织的文化传统呢？就员工的影响力、参与、发展程度，企业组织会发出什么样的信息呢？在报酬制度与其他政策领域之间不可避免地需要一种适当的平衡。我们得出结论认为：在多数情况下，报酬制度政策应该服从而不是领导其他人力资源政策；当然，除非参与薪资制度设计已成为报酬领域的主导哲学。

第六章

工作系统

当问及经理理们理想的下属应具有什么能力和品质时，他们经常提出如下几条：

- 具有主动性和创造力
- 值得信赖
- 责任心强
- 对公司和经理忠诚
- 积极地改进本职工作
- 适应性和可塑性

在很大程度上，以上几条可以反映出一个劳动者积极地、成功地参与并履

行了他的工作职责。但是，通常经理认为员工在实际工作中并没有表现出这些品质，或只是在有限程度上展现。

相反，员工的不满，性格的扭曲，疏远感和挫折感，心身紧张，创造力低下，频繁的换岗和高缺勤率，低劣的产品和日益下落的生产力，在美国车间随处可见。

在过去20年，我们日益意识到，负面行为和工作设计的方式以及人们被管理的方式密切相关。工作系统的设计和员工的生产率及其幸福感，这两者之间的联系在车间层面的安排中体现得最为明显。自从工业革命时期，人们就开始注重车间中的生产流水线和其他所谓合理有效的生产系统装备的设计。但是，在对办公室职员、技术人员和经理的工作设计考察中，研究者发现，许多运用于生产工人的同样的工作设计在相应的组织层次上产生了同样一些问题。随着办公技术和管理信息系统越来越复杂，以及人们固执地坚持对关于工人和工作之间关系的传统假设，这些问题有日益扩大的趋势。

美国经济面临的生产效率的危机增加了经理们的紧迫感。他们需要了解工作系统的设计是怎样影响员工的成就和健康的，它应怎样设计才能获得满意的业务和人文效果。这也是工商业人员和劳动力管理者所关心的问题，同样也适用于政府。政府不仅是解决生产力问题的有益的伙伴，而且也是最关心社会整体健康的机构。有资料表明，工作系统的设计可能影响着人们的身心健康和寿命。

本章的主题是探讨工作系统的选择将怎样显著影响雇员投入、能力、成本－收益和一致性——即第二章所涉及的“4C”。工作系统的改善能增强员工的责任心，并很大地提高“4C”的能力。

1. 雇员投入：员工越是从事所适合、满意的工作，他工作

的推进力、成就感和责任心就会越高。事实表明：更多地参与工作也能增加社区活动的参与，结果有助于良好的社区环境。

2. 能力：员工参与的广泛性，会增加公司对更多有潜力的员工的吸引力。它也发展了员工的工作能力和自豪感。

3. 成本－收益：工资和利润的效益并不会由于工作系统设计的革新而降低。事实上，它反而会增加，同时，离职率和缺勤率却将下降，并且灵活性、接受能力、生产率和素质都将提高。

4. 一致性：如果工作系统被各个团体认同，那么管理层、工会和员工三者之间更易就共同的利益达成一致。

我们关于工作系统的假设是怎样逐步形成的呢？上文提及的假设已取得了一些成就，而一些日益出现的假设又是什么呢？在实行工作系统的创新时，我们遇到和考虑这些问题。在阐述工作系统的含义之后，我们将讨论这些问题。

工作系统的含义

在本节中，工作系统是工作任务、技术、管理方式、人事政策和实践的特殊复合体。这些可以决定工作的组织和设计方式，员工的工作态度和完成工作的方式。

工作内容

如图 6－1 所示，工作系统的核心是工作本身；也就是说，直接的工作任务的范围和组织决定了工作的条件。一个预订部门的员工完成一些工作后（如预订），将订单转给下一个规划此事的员工，接着这份订单又将转给处理特别问题的员工。相应地，为了每个人有效地完成更多的任务，这些人必须被有

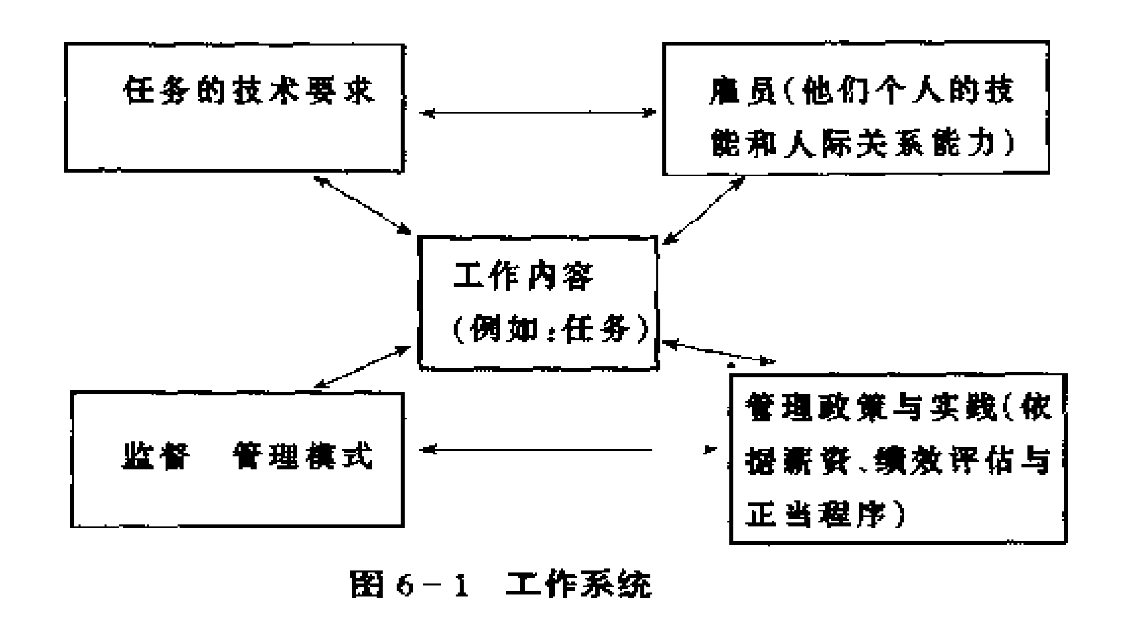


图 6-1 工作系统

效地组织起来。他们具体的任务可以被严格地限制,也可以定义得很广泛;工作既可以由个人完成,也可以由集体共同完成;个人的责任既可以规定为处理明确的任务,也可以是确定目标、制定计划,甚至解决更大的团体组织问题。

任务的专用技术

作业的专用技术也将影响工作设计和下面将要讨论的其他部分。例如,将汽车的生产流水线和造纸厂连续的生产程序进行比较,我们很容易看出两者之间的设计优势和限制。在监管计划的分派以及问题的解决等方面都有所不同。对于计划和管理一台将纸浆转化为圆筒纸的机器,管理者委派一面对面的(face to face)小组负责此事是完全可能的;相反,对于庞大而复杂的汽车生产线的任务而言,将计划和执行整个汽车生产线的任务委派给一小组人显然是不可能的。

员工素质

工作系统的另一要素是员工的工作技能和态度以及具备的工作经验。不同的生产程序对机械技能、智能和人际交往

能力有不同的侧重。它既可能强调员工直接从事工作的能力,也可能强调员工的发展潜力。管理者可能会选择按部就班的员工,或者选择富有创新精神的员工。即使新雇员技能与素质上不尽如人意,管理人员也能通过选择合适的工作框架,使他们的技能和素质朝着预期的方向发展和完善。显然此框架必须适合工作技术和工作设计,并且必须预先考虑到下面将要讨论的管理方式和策略类型。

监督-管理方式

在很大的程度上,管理者的主要职责就是分派任务,制定计划,设立目标,解决问题和作出决策等。允许员工参与这些活动是工作系统设计的一个关键方面。在工作中,管理者是否会有意识地运用他们的工作技能并将此技能传授给下属?而且他们是否认识到这是他们的职责呢?他们是否简单地将分权作为他们的权威表现,并且将其看作是"管理政策的一致"?他们在多大程度上强调发展下属的能力,而不是监督他们呢?这些关于管理的方式和角色定义的选择在构想工作系统上至关重要。

管理政策和实践

管理政策是工作系统的重要元素之一。在有关员工的影响力、流动和报酬一章中,我们就此问题已进行了一些讨论。合理的管理系统并没有一定的格式,它或许强调个人或者集体的贡献,要求也可能不要求管理者坐下来和员工讨论当前的职责和潜力。就业保障政策能决定员工是否关心他们本身的工作以及同事的待业问题。最后,如果员工被组织起来,那么,劳动力管理的政策将影响工会对其他工作设计的态度。这些设计和工作设计应具有内在的一致性。

不同层次的工作系统

一个公司的工作组织包含着许多不同层次但相互关联的工作系统。正如前面所强调的，工作系统的设计主要是根据一个工厂或办公室应履行的任务而设计，这是它的基础。其次，它也和工程设计及研究的单元组成相关，工作设计的最近发展集中在车间和办公室方面。

在细致地分析它之前，我们将简要地介绍一些相关的概念。这些概念已经重塑了管理工作系统，修正了各层次管理工作的内容和管理人员参与管理的时机。工作系统从以增加和分配利润为基础转换到以负责分派任务和作出决策为基础上。为了在市场中保持竞争力，功能的整合也被要求在一个较低层次上进行。这些变化必然促使管理者确定他们的竞争环境，决定他们的工作内容并影响他们的工作动机。

运用矩阵组织形式的管理系统已为设计者提供了发现双重焦点的有力工具。它们要求一些管理者和技术员向两个上司汇报——即在矩阵每一轴上的人。矩阵系统要求更多的信息并且为管理者提供了更高的灵活性。这些和其他一些管理的革新（如管理系统的规划和主席办公室）是创新思想的范例。这些思想经常以演进的方式影响工作系统的形式。它们是美国工业在面对国家竞争时重新增强活力的重要措施之一。

科学的管理

今天的美国工业组织管理的主要模式强烈地被弗里德雷克·泰勒建立的原则所影响。这也和第一次世界大战工厂大规模的兴起相一致。

“每个人必须放弃他自己干活的方式”，泰勒在《车间管理》(1919 年)中写道：“采纳许多新的标准并且接受和服从指导，这些指导抹去了工作中个人的特性。”

泰勒主义(有时被称为科学管理)在 19 世纪 20 年代被广泛地运用于工人管理中，特别是在新兴的大规模的企业中。工作被分为相对简单和专门化的任务。为了在较低工艺成本下，获得最高效率，管理者应尽量精确地确定工人的职责范围，尽可能减小工人生产时所需的空间范围，从而，使工人的失误和效率损失降至最小。

虽然泰勒的工作设计主要集中在生产过程上，但是所有其他工作设计系统都支持或加强了这些设计效果——严密的监督、计件付酬、适应个人工作的最低限度培训、低成本地吸收人才等等。泰勒主义建立在现在被称为悲观人性的假设之上。

工作管理改革中的一些显著的创见

怎样更有效地发挥车间工人和各种人员的能力呢？在过去几十年中，人们就这一问题提出了许多有益的思想见解。其中特别有意义的是工作改革的三个焦点问题，每一个焦点问题对应着我们定义的工作系统模式中的一个要素——监管、工作内容、任务的技术要求。这些工作改革能逐步发展起来，在某种程度上是由于人们对过去的改革不满意。

参与模式

在整个 60 年代，员工参与与其直接相关的工作的思想获得稳步增长。这也就是上层管理者和学术界鼓励管理者采纳的新监管的概念。道格拉斯·麦克格雷格，在《企业的人事管

理》(1960年)一书中认为:无论管理者或理论家利用什么特别的工具,一个管理的基本哲学——人性本身的真正内涵——在于员工的参与。关于人们行为的流行理论(X理论)产生于人类动机的悲观假设论。泰勒的技术原则就是基于X理论。麦克格雷格认为,工人能自我调节地完成所分配的任务。他命名此人性理论和动机理论为Y理论。在他看来,管理的主要挑战在于有效地组织企业,从而挖掘员工自我定位地行动,甚至是创新的潜力。

参与管理在1970～1980年间取得了更多的关注。此思想和多样化的工作点的改革密切相关。在70年代中期,美国公司开始促进"质量团"(quality circles)制度。日本人正在通过运用它获得了巨大的收益。质量团由许多自愿员工组成。这些人来自一个工作单位。他们定时地分析有关质量、生产率和成本等日常问题并建议解决办法。这些团体一般不包括监督人员。美国的Honeywell公司已经广泛地实施了质量团制度,尤其是在"防卫组"(Defense Group)。

甚至在美国讨论"质量团"之前,在管理中,同样的思想就已被试验了,并采用了更好地描述它的概念:"参与解决问题的小组"(participation problem - solving group)。在1960年,德州仪器公司开拓了这种思想,并描述了在工厂运营中,大量的成本节约和效率的提高。这些经验促使了《每个员工都是经理》(1970年)一书的出版。此书作者斯科特·迈耶斯(Scott Meyers)提倡公司努力运用参与管理的方法。此书的标题就反映了此思想:一位参与自身工作决策的员工将负责降低成本并提高质量,而这些正是管理者自认为能做的并想做的。

但是这一思想却被工会委员所反对。这也毫不奇怪,因为这方面的努力会减少员工在工会的利益。事实上,60年代至70年代此思想主要在没有大工会组织的电厂中实施。

尽管存在工会方面的担忧，但是工会和管理层有时也会自发地提出这一主张。位于纽约 Tarrytown 的通用汽车公司的一车间生产线就是一个很好的例子。问题解决组解决了后部窗口泄漏问题。70 年代早期，此思想的成功和类似的努力促进了这样的小组在整个工厂的传播。问题解决小组逐渐成为改善工作生活质量(quality of work life)的主要机制。当然这也是工厂管理者和 UAW(工会)的共同的目标。它对管理者、工会和工人都有利[1]。

问题解决小组已经成为沟通美国工人信息的主要工具。在没有改变工作内容的情况下，这些小组同样能建立。因此，成立的阻力较小。但是要使此小组长期发挥其功能，管理者就应改变其他系统，增强代表团的权威性和责任心并鼓励他们改善工作本身的内容。正是由于管理者没有充分支持此计划，没有仔细考虑工作系统其他方面的改善，目前许多计划已经失败。

工作的丰富性

在参与管理的思想流行之时，一些研究者也正强调另一个不同类型的改革——改变工作本身的核心。

弗里德雷克·赫兹伯格认为在工作中主要有两组因素在起作用。[2]第一组为环境因素，它包括公司的政策，监管的施行，报酬计划和工作条件等。第二组因素为激励因素，它包括认知、绩效、责任心、进步、个人的成长和能力等。赫兹伯格认为，虽然单独地改变环境因素并不能激励员工，但是员工认为这些因素很重要。所以，任何激励员工的设计必须尽量减少员工对环境因素的不满。只有当这些条件满足时，向员工提供激励因素，才能真正鼓励员工努力工作。

在 60 年代，罗伯特·福特(Robert Ford)和他的同事在

AT&T(美国电话电报公司)首次应用赫兹伯格的理论。为了提高工人的满意度,他们重新设计了生产、服务行政工作。早期,他们对回复顾客抱怨信的员工做过试验。开始,回信只是一些附有管理者签名的标准信件,员工的工作就是挑选这些信件,然后寄给顾客。而现在,他们被允许自己写信并签署自己的名字。为了作为某一领域的专家,一些员工承担了更多的责任,这样他们成为其他部门回答困难问题的咨询中心。这一变革提高了生产率,满足了员工的成就感、责任感,并增强了他们的能力[3]。

如果工作为增加激励而设计,那么它将有利于清楚地理解什么样的工作特性可以提高员工的参与。最近,一个分析工作的概念性框架已经发展起来。[4]框架中的五个核心内容是:

1. **技能的多样性**:也就是完成一项工作涉及的范围。包括各种技能和能力 。

2. **工作的完整性**:即在多大程度上工作需要作为一个整体来完成——从工作的开始到完成并取得明显的成果。

3. **任务的重要性**:即自己的工作在多大程度上影响其他人的工作成生活——不论是在组织内还是在工作环境外。

4. **主动性**:即工作在多大程度允许自由、独立,以及在具体工作中个人制定计划和执行计划时的自主范围。

5. **反馈性**:即员工能及时明确地知道他或她所从事的工作的绩效及其效率。

通过重新设计工作,从而增加工作的多样性、完整性、重要性、自主性和反馈性,员工的心理状态能被改善。如图 6－2 所示,个人所从事的工作越有意义,员工将对工作更负责,

更清楚地知道他们努力的结果。这些心理状态使工作在多方面得到改善。在重新设计的工作中，我们能观察到下列结果：员工内在的工作激励越高，工作的质量越高，对工作越满意，缺勤率和离职率则越低。

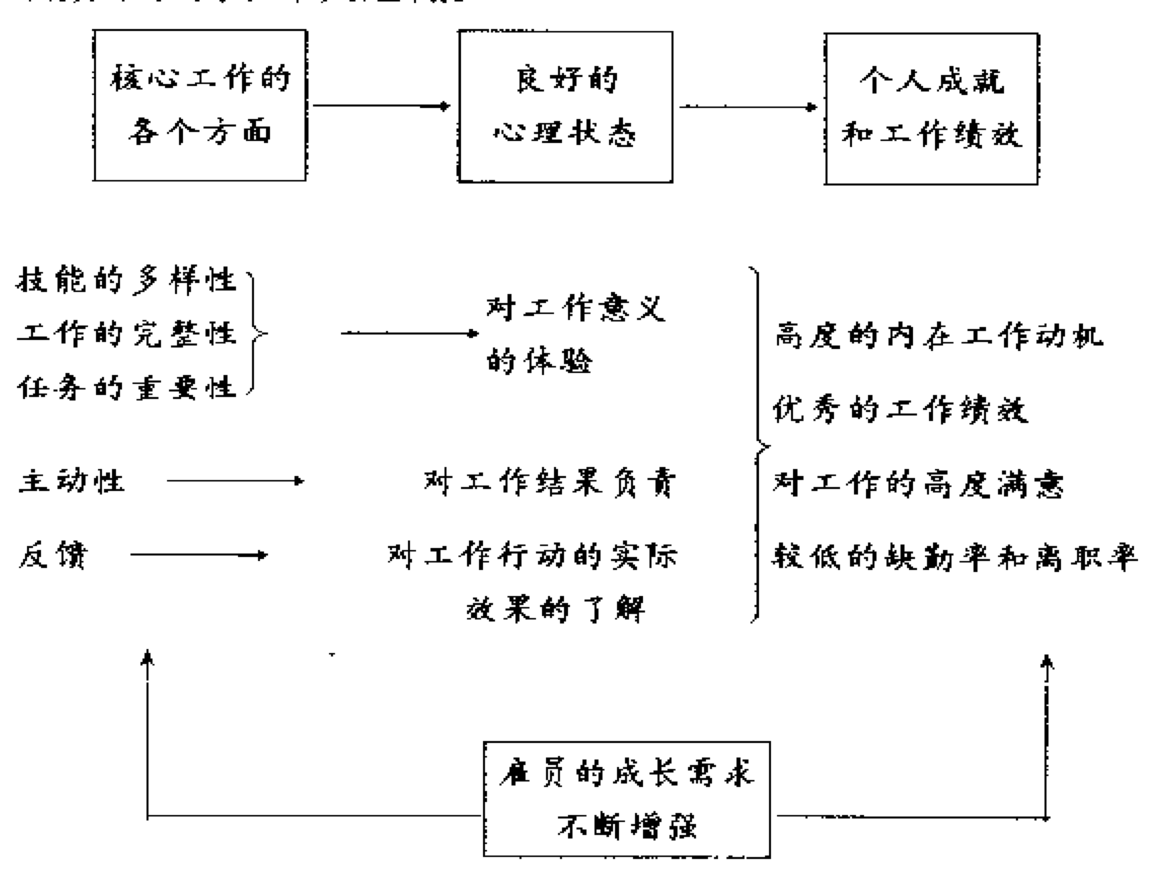


图 6－2　工作动机的工作特性模型：工作设计

资料来源：From J. Richard Hackman, "Job Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle(eds.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*(Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1977), p. 129。

但是，根据此理论，只有那些对成就、自由、责任有强烈要求的员工才能被特别设计的工作模式所影响(在图 6－2 中被描述为员工需求强度的提高)。这是显而易见的，但是，它引起了一个关于工作设计概念的重要战略问题。如果不是所有

的人都需要自由和责任，那么是否还需要专门的组织来计划丰富的工作呢？在一个老工厂中，若存在不需要更多责任的员工又应怎么办呢？这些人能否喜欢和要求增加责任呢？真正的问题是，在传统的工作系统中，是否存在引起相对低的责任需求的功能呢？在这一章的后半部分，我们将回答这些问题。

若一位管理者希望通过增加工作的多样性、完整性、重要性、自主性、反馈性以丰富工作的内容，他或她可采取以下5个步骤：

1. **确定自然的工作单元。**这意味着尽可能让集体工作构成一个完整和有意义的整体。工作单元可以根据地理位置、产品或生产线、业务或顾客来划分。

2. **合并任务。**即尽可能把独立的和不同的工作合成一个整体。

3. **建立和顾客之间的联系。**这意味着使生产者和她或他的产品的使用者（其他生产部门、顾客、销售团体等）相联系，这样可以让生产者知道产品被判断的标准。

4. **直接分派任务。**即尽可能地给生产者计划、参与、控制自己工作的权力。这样，不需要经过其他部门专门培训，生产者的控制能力就会获得提高。这种控制能力也意味着给生产者计划工作、控制存货、预算资金和质量控制的权责。

5. **公开信息反馈渠道。**这意味着尽可能给生产者更多的有关生产结果的信息，如成本、产量、质量、组织结构、消费者的抱怨等。

图6－3显示了每一工作设计步骤对工作任务的多重影响。当发现一维或多维的工作任务有缺陷时，它提供了重新设计工作的导向。

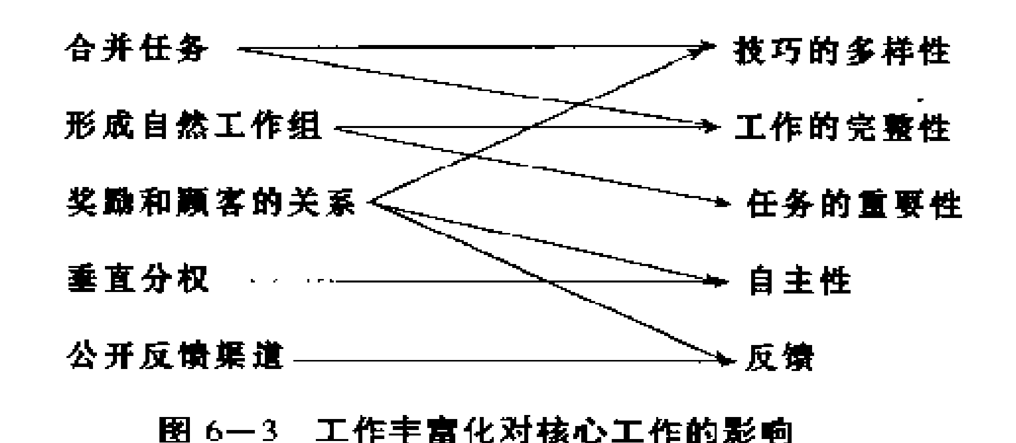


图 6—3 工作丰富化对核心工作的影响

来源：From J. Richard Hackman, "Job Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle(eds.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*(Santa Monica, Calif: Goodyear Publishing, 1977), p. 136.

技术策略

最近的一项调查清晰地表明，管理者仍然没有充分地通过对现有的技术的反思而试图进一步将工作丰富化。新技术装备最初的设计应反映当时的社会和技术经济标准。

这种思想和正蓬勃发展的先进的信息技术密切相关。这一技术联系着各个部门并且涉及大量的文秘、技术和管理人员。利用计算机终端成为他们日常工作的一部分。例如，在一个多样化经营的大公司中，一个新的处理系统能显示出他们的服务供给量、购买者的数量和顾客的数量，并能计算出有支付能力的人数。电子邮件可以把管理人员和服务人员的办公桌面安放在终端上。文字处理中心系统将以各种方式把提出方案的职员和执行它的职员联系起来。这些都影响着工作内容和工作协作。这些业已存在和正在发展的信息技术具有无穷的价值。

这种信息技术对工作系统的其他要素也有着深刻的冲击。随之而来的是，它对员工的忠诚和业已成熟的技能的冲击。此冲击既可能是有利的，也可能是负面的。[5]在选择工作设计时，管理者应考虑以下因素，以扩大其正面效应。

1. 对部分员工来说，应用新技术的工作系统通常在某些方面需要更少的技能和知识，但是，在其他方面要求他们有更多的技能和知识。工作系统设计影响着工作技术的水平。

2. 工作系统的设计能增加或减少包含个人偏好的工作规划的灵活性。

3. 工作系统的设计既能密切工人相互之间的关系以及和最终产品的联系，也能使他们疏远。

4. 新的技术在使一些个人技能过时的同时，也为员工学习新技能提供了机会。

5. 工作系统设计能将一位打字员改变为（更好或更糟）在家操作外在终端的分包者。

以计算机为基础的技术日新月异，确定性变得越来越小。它允许计划制定者在做出设计决策时更多地考虑人力资源因素的影响。这主要有两方面的因素起作用。第一，计算机成本的急剧下降使得考虑更多的技术选择成为可能，包括相对低效的选择。第二，在新技术中，软件比硬件发展得更快。结果，它大大增强了规划的灵活性。它允许同样的信息处理任务在不同的技术框架下完成，而在不同的框架中人们可以有不同的参与方式。例如，一个系统框架可以是分权决策，也可以是集权决策，二者都能完成同一任务目标。

但是，大多数公司和新技术开发者在设计和安装新技术时并没有考虑人力资源因素。销售组织中的技术人员显然没

有分析新技术中所涉及的长期的劳动力因素。通常，和新技术的运用直接相关的工人和管理者在技术设计和安装上却往往插不上话。为此，人们建议在引进新技术时，必须分析该技术对人类的影响结果，并且解释应怎样处理该技术。[6]解决此问题的另一个途径是建立有广泛代表的委员会 。它主要由技术人员、管理者和人力资源专家组成。为了管理新技术，每一个人从他自身的角度评价新技术的利弊。在技术实施之前，委员们必须对引入什么样的技术以及怎样引入等问题达成一致协议。最后，被新技术所影响的员工也应直接参与设备的设计和选择及其使用。在整个过程中，员工的需求应被考虑。例如，在最近的文字处理设备中，被影响的文秘员工可能建议这一设备应分布在办公楼中的一些小中心，而不是合并在一个大的文字处理中心。他们认为这样能使文秘管理者更多地感觉到工作的完整性。同时，他们也将更负责任。这也是我们前面分析过的原则之一。

工作系统的综合设计

对于员工和雇主之间的关系的选择问题，美国和世界其他地区都有多年的经验。这种关系体现了上面所涉及的一些原则。在英国的塔维斯托克研究所(Tavistock Institute)，埃里克·特里斯特(Eric Trist)和他的同事在这一问题的理论和实践方面作出了开拓性的工作。他们最初的计划是在二战后英国的煤矿工业中推广一种新理论，一种新方法，并培养一批支持这种理论的技术骨干。他们提倡的新工作典范包括下列几条原则：

1. **工作系统**包含着一系列构成整体功能的各种活动。

如今工作系统变成了基础单元而不是单个独立的工作。

2. 相应地，**工作小组**变成了工作中心，而不是单个工作的简单集合。

3. 一个工作组中，应尽可能形成**内在的管理规范**，而不是由管理者制定的规范。

4. 工作系统涉及的原则应基于**功能的多样性**而不是以组织原则为特征的分部的多样性。功能的多样性意味着发展个人多方面的技能，以极大地适应工作组对多种技能的需要。

5. 这些原则以能力的**多样性**为评价标准，而不是以被规定的工作角色为标准。个人将有更多的自由决定做什么和什么时候做。

6. 它将机器作为人力资源的补充，而不是将人作为机器的延伸。

7. 工作系统就个人和组织而言应是**不断变化**的，而不是在官僚体制中日益僵化[7]。

第二次世界大战后20年间，团体技术的概念被运用于世界各国的各个工业生产中，如印度的纺织工业，澳大利亚的医院，荷兰的远程通讯业。最初，这一系列特别重要的规划是在挪威工业民主的进程下产生的。然而，在70年代前这些国家，包括挪威也没有将这一新的工作系统发展成重要典范。

在60年代末和70年代初，美国的一些新工厂已经根据团体技术理论进行了工作设计，当然，他们并没有完全运用团体技术的语言，也没有完全遵循该理论的设计方法。在俄亥俄州利马地区的P&G工厂中，尤其是在托普卡(Topeka)的通用食品工厂中，堪萨斯成为一个瞩目的典型。在美国，团体技术设计的方法成为工作生活质量运动(quality of wok life简称QWL)中的重要内容之一，并且被此运动所推动。该运

动在70年代成为全国流行现象。

"工作生活质量"术语是1977年在Arden House举行的国家会议上提出的。通用汽车公司UAW(工会)联手发起工作革新时,曾使用该词作为他们的保护伞。

60年代末,工作系统的试验在美国既有过成功也有过失败。早期的尝试大都在新的无工会组织的工厂中进行。在此情况下,公司能根据新的工作系统观念来选择管理者和员工。老工厂中严格的工作实践和工会管理冲突的传统并没有限制新的工作生活质量的实施。在几起案例中,工作系统的革新往往随着时间的推移而显得相当脆弱。当新的管理者或员工进入时,革新的措施和其影响经常会有所削减。在其他情况下,那些尝试进行的工厂的管理者与公司总的领导者之间的冲突日益增大。其发展趋势超 过了在传统公司政策领域允许工作系统革新的力量。

除非那些尝试进行的工厂的工作系统被总部同意,大多数的这样的工厂的管理者和公司的领导者之间存在着冲突。采取创新的管理者没有被视为先锋,反而受到越来越多的束缚,甚至阻碍他们的职业前途。一些创新者开始着手解决它,而另一些则完全消失。

随着实验的继续进行,许多知识被逐一理解,尤其是有关辅助设施的问题。日益增多的重组规划已经由管理层和老工厂的工会自发地联手发起。

这些工作系统的本质是什么呢? 为了更好地理解这一问题,我们来对比两个可选的工作系统模式。传统工作系统的核心是泰勒原则,此模式正盛行于今天。员工的工作范围仅限于指定的工作。除非被换岗或提升,他们一直呆在同一岗位上并被专业化。工作的报酬以员工所从事的专项工作和个人绩效为基础。他们在严密监视下工作,他们的绩效直接由

管理者评定。他们被分配额外的工作或者在详细的规则下转换工作岗位，尤其是在工会化的组织中。员工的职业是专业化的结果之一，在此专业技术之外，他们很少有机会增长其他方面的能力(实践中，美国公司将员工的职位只是看成职业型和管理型两种人)。

第二种模型，即实验中的模式。我们相信它显示了一个正在成熟的模式。它抛弃了前面提及的第一模式中的所有细节。它精确地建立在“团体技术”的方法上。在实验的模式中，工作被广泛地定义，一组员工被分配做一组工作，并且轮换做各种工作。实际上他们承担着公司的职责，他们要对存货、成本目标、材料规划、人员计划、生产目标和产品质量等负责。员工的工资由他们所管理的任务量来决定。通常，员工完成工作任务的时间为六个月或更长，这样在报酬系统中就可以考虑长期因素，这里很少有直接的监管。员工被所在的小组管理和评价，并且根据同事的要求而不是管理者的命令而行动。这里的前提是同事的压力比上级命令的压力更大。代替额外的加班和换班的规章制度，一些日常的操作和工作安排的压力由工作小组的成员共同分担。如今一个员工可能有更多的工作量，那是因为他掌握了工作任务所需要的多种技能。由于一个团队中，工作范围大，员工将有充分的机会证实自己具有的技术或行政组织能力。而且公司将认识到他雇佣的是一个多才多艺的人，而不是一个只适应于产品生产的被专业化和单一使用的人。结果，个性、智力、可塑性和个人魅力对工作的影响成为更重要的因素。最后，由于团队的生产方法使生产更具有灵活性(常带来更高的生产效率)，员工的工作显得有更多的保证。雇主把这些员工作为更大的资产，将努力保留他们，即使是在困难的经济时期。

表6-1 工作系统的比较

模式A—传统的工作系统	模式B—高度负责的工作系统
狭窄地划分工作	广泛地划分工作
员工专业化	员工转换工作内容
根据工作内容付工资	根据所掌握的技能付工资
由顶头上级评价绩效	由同事来评价绩效
在严密监视下工作	自我监督和同事监督
加班工作或严格换班	团队分派其成员以灵活的方式弥补工作中的空白
没有职业的发展	关心学习和成长
员工被视为个体	员工以团队为单位
员工不懂商务	团队运营业务;业务的数据被分享
层级象征强化了等级	层次的差异被缩小
员工无权参与管理	员工广泛地参与管理

表6-1归纳了两类模型的讨论。第一模型(A)仍然在蓝领和文秘工作中占主流地位,它的主旨是直接强调效率和控制。新兴的模型(B)是以增加员工的责任心为目标。它的注意力集中在个人和组织的有机统一上,把效率和控制放在第二位。因此,我们有时将新兴模型(B)称为"高度负责的工作系统"(high-commitment work system)[8]。

管理的假设和价值标准

正如我们前面所说,管理行为反映了基本的人性假设,这些假设暗示了人们的良好的素质和动机以及从事工作的能力。显然,新兴工作系统的基本人性假设比传统工作系统的假设更乐观。设计和建立"高度负责的工作系统"的管理者非常清晰地阐明了这些假设:

- 人们乐意努力工作，尽其职责，学习新技能并且乐意从事有利于工作的行动；
- 创造才能被广泛地分布于工作组织的各个层次；
- 参与工作能促进更好地决策和增强责任心。

新工厂的管理者经常花一星期的时间讨论建立新工作系统的假设。在顾问的帮助下，通过接受人力激励和管理理论的教育，检验他们自身的管理假设、信念和行为，他们最终形成了引导他们设计工作系统的管理哲学。

这一设计阶段本身经常在工厂建立之前花费数月到一年的时间。在这个时期团队成员开始雇佣管理层以下的职员，并且决定有关的工作设计、系统辅助设施、员工发言机制、工作规章、提升和就业保障政策等制度。在四种政策的每一领域内，每一种政策应该被清晰地阐明和证实以保持与开始提出的哲学和假设相一致。这一设计阶段和后来的补充措施有时会引起假设和价值标准的再思考，并且偶尔有所变动。但是，大体上上述三个基本假设能被反映在我们所知道的高度负责的工作系统中。而且，一个管理哲学被清晰地阐述是重要的，因为它能使管理者打破传统，审视他们自己的管理行为，并且设计出在员工的影响力、升迁、报酬和工作系统等领域高度一致的政策。这将使得员工更好地理解管理者对任务、参与和责任的期望。

清晰明确地假设不仅有利于工作系统的设计和管理这些新工作系统，而且它也有助于明确管理者和公司领导(我们前面已涉及)之间的冲突。这些管理者越是清楚地认识到引导他们革新工厂的假设，他们自己的假设和公司领导者的假设差距就更明显。当这些差距不能被双方所控制时，由此所引

起的问题可能最终导致革新工厂中关键领导者的离开，新工作系统的假设被美国管理层采纳得越多，那么，这些问题将越少发生。我相信这一转变正在顺利地发生。在革新过程中，这类问题比较典型，并不仅限于人力资源管理部门。由于价值标准和假设的分歧而造成的张力而使得人力资源管理的公司改革举步维艰，它必须是全方位的管理价值标准和假设的改革。

一些一致的政策和措施

显然，若具有关于人的激励和能力一致的假设，这些新工厂肯定会有类似的人力资源管理政策来支持高度负责的工作系统。[9]

在员工权力的政策领域，许多工厂已经发展了让员工在工厂管理中有发言权的机制。例如，开诚布公的政策，各层次的员工和工厂管理者的小聚会，研究并评论各种问题的委员会和工作任务小组，长期存在的具有广泛代表的员工委员会。员工的参与度已经超出了直接工作范围，如机器设备和工厂本身的费用。一个平缓的组织结构——产品生产者和工厂管理者之间的层级只有几层(有时三或四层)——使得低层的员工更易于和上层的管理人员交流信息。最后，尽量减少员工团体之间在服装、办公室、停车点和就餐等设施上的差别。从而形成人人平等的思想。人人平等的思想也由工资支付的平等制度而得到加强，它减少了计时制和薪水制工人之间的区别(除了对一些非正式员工必要的额外支付)。

在员工升迁政策中，高度负责的工厂排除了传统的选人、提升和培训等制度外，经常允许更多的员工影响这些决策。例如，传统的选人机制就是由人事部对求职者精心地筛选、测

试。现在，允许团队亲自选择自己的成员。广泛的培训和教育不再只是强调专业化的技术内容，而是强调他们内在的技能；他们帮助新员工适应高度参与和高度负责的氛围。

在报酬系统政策领域，革新工厂采取了类似于前者的支付政策，再次允许更多的员工参与这些政策。为了鼓励员工改善自身的能力并获得多种技能以适应团队任务的要求，他们建立了以技能为基础的工资支付系统（反对传统的以工作内容为基础的系统，见第五章）。员工的支付水平由他们所具有的技能的数量来决定。一般工资分为六个级别，团队决定他们提升的时间。当然，由于完全实施此制度要求团队相当成熟，所以并不是所有的工厂都实行此制度。员工们帮助设计和管理这些支付系统，不时地认真反馈该系统的效率，评价他们的工资水平和公司的其他部门或其他地区的工厂相比是否公平。有时利润分配和成本节约的奖金被用来鼓励工厂中的合作行为；加强对整体的责任而不是对个人或一组人。

最后，高度负责的工作系统重新定义了第一线监管人员的职责。他们成为团队的协助者和咨询者，而没有被看作执行传统意义上的直接指令的角色。因为大多数新工厂的团队在工厂初期没有自主的工作经验或不成熟，所以管理者最初必须直接指导，使他们自己逐步地走出这一角色而成为协调者之一。这一特殊的角色使得很难找到适合它或者长期担任此工作的人，这也是高度负责的工作系统所需长期关注的一个特别问题。

如前面所提，在美国，这些实验系统最初是在没有工会的新产品生产线上发展起来的。如今他们被引人已有工会的工厂中——包括新建的和业已存在的。

正是在转变观念方面，新的系统对管理者、工会和员工的要求最大。此系统具有很大的灵活性。所以为了使工人成功

地工作,管理者和员工必须要相互信任。员工不能怀疑管理者将利用灵活性来剥削他们;而管理者也不能怀疑员工将会怠工。新的系统能在劳动者和管理者之间建立信任,但是他们也依靠于前面所涉及的政策的存在。

在新系统下,员工的工作生活是不同的。员工不再执行重复不断的指令,也不再每晚将所有的问题留在工作室,而是承担了更多的义务。产品目标的压力现在直接落在团队和其成员的肩上。员工必须学会接受小组其他成员的批评,适应创建的新方式。他们也必须有效地去交流信息,清楚地传递技术信息和产品需求信息。当新的技能已掌握,而新的方法、新的技术和新的产品被介绍引进时,他必须连续地在工作中学习。实际上,员工承担着管理者的责任,行政工作的压力,他们常常把工作带回家晚上做。如果他们不能成功地处理压力,家庭的正常关系可能被干扰。因此,新工作系统比传统工作系统要求有更高程度的责任心。这种高度的责任心和生产中的灵活性带来了生产效率上的明显优势。

模型 A 和模型 B 的选择

大多数管理者承认模型 B 有更多的优点,它包括员工对工作更高的责任心并不断改进自身的能力。但是,当管理者放弃决策权力(形式上或实际上)时,他们常常怀疑该方法的现实性或者害怕失去控制。那么,管理者怎样确定合适的时机来设计或发展模式 B 的工作系统呢?

一些管理者和行为科学家认为对某些技术而言,模式 A 比模式 B 或其它方式更有效,特别是在机械化程度较高的工厂,如汽车生产线。这里没有模式 B 中的员工发挥主动性的余地。但是,一些最有效率的模型 B 的试验恰恰就是在高自

动化的生产流水线的环境下进行的。总而言之，从当前来看技术并不能决定组织形式。当然，在一些工作设计的细节上，技术的重要性是明显的，我们前面曾谈过此问题。

工会、管理者和工作生活质量

虽然，传统上员工参与工作的设计和决定的问题并不是集体协商的主题，但是此问题却逐渐成为工会共同关注的事情。通用汽车公司和 AT&T 公司的工作生活质量(QWL)规划，福特公司员工参与工作计划的制定，都说明了这一点。这些规划与其说是关心工作设计，还不如说是寻求、建立和实施参与工作的方法，也是影响员工工作生活和组织运行的方法。

并不是所有的工会都认为参与工作生活质量管理能提高效率。这里主要存在着两种观点。一些工会领导认为参与 QWL 规划是继集体协商后走向工业民主的又一进步，UAW 的成员埃弗令·布鲁斯通 的例子最能说明这一点。当他开始制定和通用汽车公司的管理层合作的计划时，他心中已有此观点了。但是，其他的一些工会组织却反对这种努力。例如 1973 年机械师协会的威廉·温皮芬格就反对工作内容多样化的试险，他把此试验看作"一只睡袍内的跑表……对蓝领工人来说，工资越高，满意程度越高，这也是对他们最好的补偿"。[10]

大多数工会仍然没有支持 QWL 计划，AFL－CIO* 的上层领导者也只是抱有保守的乐观态度。热衷于 QWL 规划的人认为，只有工会的参与才能真正地实施 QWL。他们将没有工会参与的 QWL 看作是一个"礼物"模型，它随时可能被

* AFL 为美国工人联合会的简称，CIO 为产业组织联合会的简称，1955 年两组织合并，简称 AFL—CIO。——译者注

收回。CWA* 的格伦·沃茨说，没有工会，“老板决不会放弃当老板的想法”。一些工会领导人仍然认为合作是一种背叛行为，一种“和管理层狼狈为奸的行为”。其他人却感受到他们作为工人权利的保护者的角色受到威胁。有些人发现，过时的模式、思维和方法都很难被打破。但是，在今后几十年中，QWL 确实向工会领导者提出了一个重要问题，甚至是挑战。传统上，工会已经从参与工作系统的设计中退却，而几乎专门集中在管理具体事务上，如报酬和工作时间的问题。在今后一段时间，经济总量的衰退似乎是整个国家的命运趋势，这将使得工会很难继续取得工资上的胜利。不能保证会员工资不断增长的工会可能将意识到，参与管理和丰富工作内容是一条可考虑的希望之路。教育程度日益提高的劳动者实际上需要工会领导打破传统习惯，朝着 QWL 前进，否则会员将会追求新的领导。这些革新工会的领导将会要求有评价上级的工作和工作效率的权力或者共同调查和管理员工的权力。他们就像美国信息工人一样有参与技术选择的权利；像日本工会一样，有评论所有的工作安排和培训计划的权利。这些新的任务要求工会领导者重新学习一些他们不知晓的知识，如人力资源创新的教育。如果工会不能成为企业恢复活力的源泉，那么它将使得正处于落后地位的管理，在这场革新中处于防守地位。这也正是美国工业变化的主要力量。[11]

国家劳工关系法却引起了涉及工作生活质量的另外一组问题——关于在有工会和无工会组织中实施 QWL 的法律分歧，国家劳工关系法（NLRA）认为雇主支配或干涉任何劳动组织（不论其是非工会组织，还是某种工会）都是不公正的劳动管理措施。根据当前的劳动法和公正的条款来说，大多数

---

* CWA：美国运输工人协会的简称。——译者注

无工会参与的 QWL 规划，整体上或部分上都是非法的。国家劳工关系法(NLRA)是否允许任何正式的合作？高级法院仍然不能判决此事，但是散见于各法庭的规章似乎正在有意提高判决能力，劳工组织必须真正代表员工的意愿，雇主不能采取任何方式越俎代庖。总之，员工在无工会组织参与的 QWL 规划中，获得参与的权力越大，QWL 规划越可能合法。雇主越是试图限制、干预或控制员工委员会，他越可能违反 NLRA。但是目前工会或无工会参与的 QWL 规划很少引起法律上的纷争。[12]

关于高度负责的工作系统的挑战性问题

考虑到个人的差异，大多数工人是否愿意在高度参与、高度负责的工作系统下工作呢？是否采用雇佣前的预选来确定人们的工作岗位？在这种系统下，管理者是否能有效地完成其职责？

新系统下，一些新的成功措施是否需要改进？是否需要确定和测试管理者的能力？在一个组织内，不同的工作系统的效率能否被测量和比较，从而确定它是否取得了相对的成功？当整个组织处于财务宽松时期，该工作系统是否仍然会被采纳，并且继续支持此系统的运转？

一线的监管者直接联系着管理层和被管理的员工，他们大多数反对工作系统的变革，因为这意味着他们将放弃“权威”和“控制权”。他们是否有内在的素质来管理高度参与的系统呢？处于类似角色的工会领导又将怎样行动呢？

高度负责的工作系统取得一定的成功后，许多问题也变得很突出。[13]

他们是否会重新拾起被替代的模式？为了解决特殊问题

而建立的制度和组织结构是否已固定下来成为人们生活的一部分？个人和团体是否会厌烦模式 B 中固有的灵活性和不确定性？他们是否会本能地划定和保护他们自己的利益——无论是角色的区分还是特别的权益？由于存在承受更多的责任可能获得更多权力的机制，最初人人平等的群体是否会发生等级分化？如果不会，一个人怎么能避免“官僚体制铁的规律”呢？

高度负责的工作系统在他们形成的时期需要小心地培育和发展，它是否仍然保留在“弱小的需小心呵护的状态呢”？或者由于他们是将个人需要和组织的需要相结合的组织体，他们是否变得很强壮而难以被打破呢？

工人参与决策的范围扩大是否会导致对权力不断的期望呢？在一些“管理事务”方面的发言权，如机器摆放的位置，是否会引起在其他领域扩展其发言权的期望呢？如分包、工厂的地点的选择、产品的设计、库存的策略等，如果是这样，这些期望能否被容纳呢？又应怎样处理这些期望？

为了将高度负责的工作系统的假设和概念被更广泛地运用，为了将此系统变成标准模式而不是一特例，上面的许多问题必须被回答，我们相信至目前为此的经验和证据足以充分地鼓励美国工业在广阔的前沿实行工作系统创新——在传统的和新建的工厂中，在存在工会和没有工会的环境中，在工厂车间和行政办公室中，在操作层次和管理层次上。事实上，正如我们上面所知道的，这些思想能被适用于新的信息技术领域。在这一领域，技术的快速发展为革新提供了潜力，而且为我们正面临的工厂和行政办公问题提供了改造传统思想的机会。新的经验需紧紧围绕上面所提及的问题。随着对革新系统的充分信任、管理者和被管理者关系的改善，由革新所带来的问题必将被解决。解决老问题必然会带来新问题，这是社

会组织变化的本质。而这些问题本身要求通过不断革新来解决。竞争的压力和工作价值观的变化要求管理者承担起组织改革的重任，正如我们前面所提及的几个大公司，如通用汽车公司、福特汽车公司、AT&T 和 Bethlehem 钢铁公司，Cummins 电器、Goodyear 轮胎和橡胶公司等。正在进行着工作系统的改革，他们战略的主要部分是提高在 80 年代后期的竞争力。

小 结

生产率的危机和劳动力价值观的转变已经激发了一股工作系统革新的潮流。这些设计的主要内容是改变任务、工人、管理者、技术、人事政策之间的传统关系。这些革新已经从车间层次开始，而且逐渐被运用于行政管理层，特别是当信息技术被引入时，革新步伐大大加快。革新的工作系统将不再狭隘地划分工作、专业化员工、按工作的内容支付工资和严密地监视；不再让员工做单一的工作，不再强化等级的划分，减少员工的自主权（我们称为模式 A 的内容），而是倾向于广泛地划分工作，让员工轮换地做多种工作，按掌握的技能的数量支付工资，强调自我和同事的监督，按小组分配整个工作，取消等级分化，强调人人平等，允许员工有较多的和丰富多样的参与权利。我们将这样的系统称为模式 B，或高度负责的工作系统。这种工作系统的假设是：员工愿意努力工作，创造性的能力被广泛分布，参与管理、决策能提高决策质量，增加责任心。结果，高度负责的工作系统要求相当不同于普通组织的管理技能和价值观，其中包括：授权的意愿和给员工信息和权力。这种工作系统已经威胁到一些工会领导，同时也被其他一些领导所支持。

本章结束时，我将再次重述工作系统设计的重要性，当模式B被有效地实行时，公司将有如下的收益：更高的产品质量，更低的成本，更少浪费，更高的机器利用率，更少的操作人员，更低的离职率和缺勤率，以及更快地采纳新技术。但是，为获得这些收益，管理层必须投入特别的努力，发展新的领导能力，处理更复杂的模糊性和不确定性。并且，他们将承受改变习惯和技能的痛苦和不满。

那些主动参与传统工作系统改革的工会领导也会获得许多收益：产品质量的改进，缺勤率和离职率降低，收费减少，失业和抱怨减少，支持QWL的领导再次当选，并且增加了财务收入。[13]由于工作能力的提高，他们也获得了更高的工作保障。和管理层一样，他们投入了很多时间，经历了改革挫折。由于和管理层联系过于紧密，他们必须小心行事，否则易招惹政治风险。

工作系统对工人的重要性在于：更高的权力和自主权，同时承担更多的责任，用相互依赖程度更高的方式换取同事和群体的支持，以承担更多的不确定性和模糊性换取更多的发展机会。但是，在新兴的工作系统中，对所有的参与者来说，这未必是一场好的交易。

第七章

人力资源管理政策的一体化

本书的最后一章主要讨论人力资源管理政策一体化问题。也就是说，在实际工作中把各种人力资源管理政策综合成一个有机的整体，并且和公司其他方面的运行机制相一致。所有的管理者在实际中都会碰到这一难题。当今，许多人力资源管理政策往往存在着某种冲突，不能很好地相互配合，如同右手的工作妨碍左手的活动一样。例如，为了增加工作的挑战性，公司重新设计了工厂，但同时，公司又可能引进减少工作挑战性的工作技术。许多公司的高层管理者经常碰到这些问题，因此，人力资源管理

政策一体化的问题应该成为他们关注的重点。管理者经常将人力资源管理政策看作一系列单个的、互不相关的任务，他们将问题交给专家来解决。但是，专家关心的只是在他们专门的领域中减少各种问题，确保技术的一致性和协调性。例如，管理养老基金的技术人员只是向这个领域的专家咨询。他们把局部有效的系统当作对整体有效的理想养老基金系统。而这种养老基金系统和其他人力资源管理政策，甚至和公司整体发展战略之间的关系则被这方面的专家所忽略。

在考虑人力资源管理政策一体化时，我们应回顾我们在第二章提出的总体性概念。人力资源管理范围图（图 2－1）对公司综合各种人力资源管理政策很有帮助。它有利于理顺制定人力资源管理政策时必须考虑的多种因素。它也强调了各种相关的限制因素、复杂的利益关系，同时，也分析了各种方案的选择，在四个政策领域中产生的各种结果。在本章，我们补充了这一分析工具。我们重点讨论另外四个主题：一体化的方法，统一的或双重文化的限制，管理层的价值观和人力资源管理的转变过程。

人力资源管理政策一体化：行政法、市场法和团体法[①]

考虑人力资源管理政策一体化的优点之前，我们首先应回答“什么是整体所追求的目标？”显然，从组织的角度来看，计划一旦制定，任何人力资源管理的综合就是建立执行计划的工人之间的工作关系，吸引并维持人们合理的组合。换言之，人力资源管理的政策需要适合商业的战略。在本章的后面，我们将说明并延伸综合人力资源管理系统的目标的确切含义。现在，我们着重讨论第二个问题：“怎样确定和维持一

个既定的战略计划和一个人力资源管理系统设计之间的均衡?"在上一章的后面，我们将人力资源管理的实务分为四个主要战略区域：员工的权力、升迁、奖励和工作系统。下面，我们将实施于这四个领域的HRM系统归纳为三种方法：行政法、市场法和团体法。为了理解这些方法是怎样帮助管理者综合他们人力资源管理的政策和实务，我们先讨论一下这三种方法的区别：

行政法综合人力资源管理政策的前提假设是：员工处于下属地位，服从上级，并且对传统的权威敏感。本世纪，随着大工业组织的扩大，行政法被更多的工厂所采用。该方法早先运用于教会和军事组织的发展。它一直成功地协调着成千上万的人，但是在最近几年，行政法已经不能作为促进员工参与管理的主要方法了，也不能适应环境的变化。

行政法之所以能够综合人力资源管理系统主要在于它的控制力和效率。自然，这种方法的特征就是一连串的命令和规章制度(标准的运行政策)。从员工的角度看，行政法要求员工服从命令。它建立的基础是合法的权力和产权，以及在对正当程序平等的需求。从组织角度来看，是基于要求能够收集相关的信息并且依信息制定协议，而且为履行协议而采取果断的行动。在这些信息、决定和命令中，必须就操作和协调之间进行清晰的劳动分工。

在使用行政法建立员工之间关系的过程中，许多特别的人力资源管理措施也逐渐形成以支持行政法的一致运用。为方便起见，我们从升迁、报酬、工作环境、员工权力四个领域来分析行政法的实务。从升迁来看，通常的职业轨迹是从低职位开始，然后沿着专门设计好的权力链提升。上级提升员工的标准主要为：技术水平，对上级指令的服从度，向上传达的信息是否完全，是否细致地监视下属的工作。从报酬角度来

看:行政方法主要依靠完备的关于工人工作绩效的记录。工人的工作绩效和他们为工厂创造的经济价值成比例(工作的评价系统已在第五章描述)。这一方法形成了工资和薪水的偿付系统。

从工作系统来看,行政法处理人力资源管理的途径是尽量使工作简单化,操作技术简单化。在组织底层的监管者对整个工作的协调负责(保持弗里得里克·泰罗的原则)。命令链条被作为工人们表达他们观点并影响他们工作生活的途径。在类似的"开放"政策中,管理者期望在一个可接受的方式下,所有的工人都直接找上司解决问题。总之,如果一套合理的行政管理系统的政策和实务(包括竞争性的工资比)能被认真而公平地执行,而且技术保持稳定,雇佣量变化不大,那么它将提供有责任心、遵从命令和可以预测的劳动力。但是,当工作环境变化很大并且为降低成本以工资太高为由而裁员,或者员工需要适应新技术时,那么行政法的运行一定会陷入严重的困境。

人力资源管理系统一体化的市场法则以组织和它的成员之间清晰和直接的交换原则为基础。从最广泛的意义上说,交换可能是管理和处理人际关系的最基本原则,因此它也和行政法相关。在繁荣时代,市场交换的基础性动力可能变得有些模糊,但当经济条件恶化时,它们又会重新成为注意焦点。市场交换法的利益来自交换互利的普遍原则,来自人们总是重复被正面强化的行为趋势。市场机制要求员工能自发地计算自身的利益,而且使得自身的利益和组织的利益一致。市场法中,工资意味着劳动和金钱进行交换。第五章讨论的报酬政策领域则是组织确定这种交换的方法。后面,我们将看到,工资只是具有市场特征的第一步。

设计和选择人力资源管理系统的市场法也可以用其他的

方法来描述：用归纳和推理的语言和心理联系的语言。[2]在市场法占主导地位的组织中，雇佣关系具有高度的流动性，他们的工资根据他们的才能来定价，这些才能和多种职业相关，例如：商人、广告制作人、新闻报导人、职业垒球手、演员和证券经纪人。

市场"进—出"的流动系统能最好地体现具有市场特性的人力资源管理实务。极端地讲，雇佣关系是一个分级承包关系。员工以一个双方同意的价格完成雇主分包给他的特定工作。工作完成后，交易结束，除非又签订另一合约。这里没有统一的进人点。员工根据组织的要求和自身的能力，在任何层次加入组织。这里也没有固定的提升阶梯。劳动市场不仅是外在的，同时也是内在的，工作的任免直接在市场中进行。在以市场为导向的人力资源管理中，员工的评价是一个双向选择的过程，员工和雇主自始至终评价着交易质量，双方都在准备寻找更好的买主。从报酬的角度看，HRM 系统的市场特征是分块支付。报酬根据个人在各方面的成绩而变化：执行的任务、销售量和价值的增加。其他方面的奖励还有：建议奖、销售奖和技术进步奖等。

员工通过协商和谈判来影响市场定向的工厂。他们采取正式更多是非正式的雇佣合约形式。或者是个人进行谈判，或者是通过代表员工利益的工会进行谈判。和市场法相一致的工作系统把工作分成具体的、个人化的任务，这些任务通过竞价的方式来完成。当员工关系变化不定，而且对环境敏感时，市场导向的 HRM 系统将特别有效。若所需人才缺乏，对雇主来说，价格就不确定了；而当工作岗位减少时，对员工来说，价格就是不确定的。合约就是为了减少这种不确定性。当以市场为基础的人力资源管理政策一体化的系统适合工商业的本质时，它将特别有效。

团体法作为综合人力资源管理政策的方法就不能明确地定义了,但它仍然十分重要。正如其名称所暗示,这种古老的雇佣关系来自于早期的亲属系统。然而团体法现已成为完全现代的方法。工业界已经认识到,该方法在增加员工参与方面超过了单独使用行政法和市场法。以分享价值、分担风险、共享报酬以及指导一致的集体行动为基础,团体法要求员工超越个人的直接自我利益,为一个团体和共同的目标努力。要使团体法发挥其效率,团体必须发展一系列大家认同的信念。一些管理优秀的公司往往强调团体法,如:IBM、德州仪器公司和柯达公司以及一些杰出的日本企业。

团体法在升迁政策领域采取长期雇佣的制度。随着这种政策的实施,人力资源管理就能融合成统一的团体系统。人们并不是因为他们身怀直接可行的技能面被录用,而是被认为能长期地适合组织。人们一旦被雇佣,他们将接受广泛的学习教导的过程,其中包括学习基本技能和工厂的知识,并学会怎样提高组织文化的效果。行政法中,进入点通常是在较低层的岗位,而员工的提升则是由于他们拓宽并且提高了他们的技能。对员工的评价过程则依赖于同事及上级的判断。但是在团体法中,报酬和团体以及整个组织的业绩相关,这种报酬制度通常采取利润分享或其他分享利益的办法。正如第五章所述,当公司追求团体法时,组织内广泛的利益机制逐渐获得健全。被提升的人不仅因为他们有能力而且表明他们和公司的文化相一致。不一致的人或者被解雇或者被给予不重要的角色。用我们第四章的术语来说,工厂根据行动和结果确定效率。

在一个团体定向的工厂中,工作系统更广泛地利用了工作小组——在操作层上为半自动工作组,在管理层上为专门的任务组。这些小组的目标是不断增加可交换的、丰富多样

的、各组独立自主的氛围。该组的特点是多样化交叉训练和任务共担。结果,各阶层的特征和区别被自然而然地减少。在第六章,我们描述的“高度负责的工作系统”(模式 B)就强调团体定向的特征。工人通过讨论和协商的方式来影响工作的方式和政策。让所有的员工参与相关方面的决策过程不仅充分利用了他们的工作经验和智慧,而且增强了他们完成决议的责任心。在按团体法定向的公司中,人力资源管理的重要部分是让员工在一定的生产流程中熟悉公司的环境:包括产品的发展趋势、销售、竞争能力、规章制度和技术状况。这些又让组织中的每一位成员了解了个人在解决问题中的任务。团队法的目标是在组织和个人之间建立高度负责的关系。对于一个依靠质量和创新取胜的企业,这就显得相当重要了。

表 7-1 人力资源管理政策矩阵图

人力资源管理政策领域	雇佣关系的性质		
	行政法	市场法	团体法
员工权力	建立在权力链级上	根据协商的会约规定	协商和舆论起作用
升迁	从基层上升到一定的位置	进出自由的雇佣(直接进入岗位)	横向和纵向同时发展的长期雇佣
报酬	根据工作评价支付	根据业绩来支付(例:各种指标的成本率和超额利润)	根据工龄、技能和整个利润份额来支付
工作系统	分工的劳动由一系列的命令来协调	通过小组或个人的合约来协调	整个工作任务内部协调,同事的压力作为激励力量

表7－1总结了我们讨论过的行政法、市场法和团体法。三种管理人力资源的方法的差异包含着许多实务问题。三种系统中哪一种更可行？或三种方法是否可以结合作用？人们应怎样根据厂商的产品或市场战略来选择合适的人力资源管理方法？对所有的员工是否必须实行统一的方法？在同一组织中不同的方法能否被运用于不同的小组中？最后一个问题更清楚的提法是："公司是否可以对管理者和职业技术专家采用一套人力资源管理政策，而对员工采取另一套政策呢？公司中是否只有一个统一的文化，还是像典型的美国企业界一样，对管理者和被管理者分别制定两种不同的措施呢？"

显然，不管公司强调哪种方法，每个组织至少都在不同程度上运用了三种方法。例如以运用行政管理方法而闻名的美国邮包服务公司，也依然适量地利用市场机制来提高业绩；利用团体机制，赞助运动队。问题不是说三种方法的混合使用是否可能，而是在给定的条件下，更应强调哪种方法？选择时必须充分考虑三种方法运用的条件限制、工厂的产品战略、市场状况、财务要求和选择人力资源管理的方法（见图7－1）。

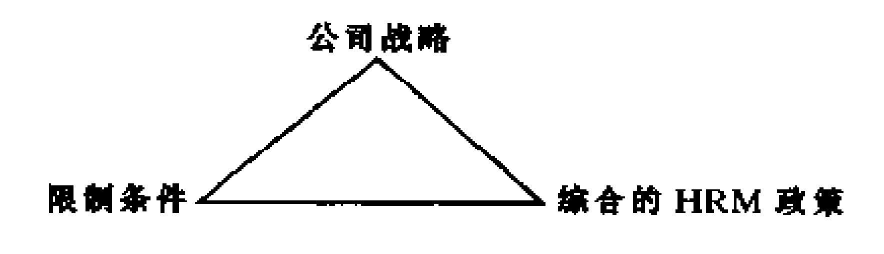


图7—1 综合的HRM方法

全面考虑战略、环境因素以及市场法、行政法、团体法的组合，并且分析这三者之间各种组合中优点和限制因素是一个相当复杂的过程。认识到某种方法的组合有显著的优点将

有助于我们简化组合。在存在规模经济、市场和技术处于平稳状态以及价格竞争激烈的条件下，行政法和市场法的结合是有效的。这种情况下，强调的是效率，行政和市场的结合正好能做到这一点。如果工厂处在错综复杂、充满风险的环境下，而且创新和灵活性是成功的关键因素，那么，团体法和市场法的结合将是合适的。在商业环境中，基本生产要素平稳，而且劳动力为主要因素，那么，团体法和行政法的结合最有可能增加工作生活质量。最后，如果公司的战略和环境同时要求高效、创新和工作生活质量，那么这三种方法应综合使用的。

以上分析表明三种方法同等使用看来是可能的，通过分析报酬被决定的方法将能表明三种方法是怎样同时被使用。报酬系统的结构通常从工作记录开始。这些纪录反映了人们相互评价的结果，并且决定了人们的基本工资水平(行政法)。这些基本工资的水平能够通过个人的工作成绩的提高而提高(市场法)。最后，总体利润的份额或者共同利益的分享则主要根据全体组织的业绩来增加(团体法)。通常，组合这三种方法是不容易的。事实上，在某些情况下，各种方法是相互排斥的，于是单一的选择就必须被决定。例如：一个工厂不可能对同一组员工既实行长期雇佣的团体法的雇佣原则，又实行充分自由的市场系统原则允许员工自由出入。这时做出选择是不可避免的。

努力寻求同时强调三种人力资源管理方法并不是偶然的，在当今激烈竞争的世界，越来越多的公司发现对一个领导者来说，高效、创新、高的工作生活质量是必要的。在一二个领域有效通常是不够的。例如：如果美国钢铁公司和日本同类企业竞争，他们能忽略三个领域中的任何一个吗？同时，这三种方法对员工也具有不同的吸引力，许多公司也正在尽力

寻找三种方法的结合以吸引员工。如果人力资源管理政策要求员工尽量参与商业事务，那么为什么不使用所有有效的办法呢？从员工的角度看，行政方法最大的吸引力是晋升的平等机会；团体法则是对成员和个人的关怀；市场法最具吸引力的是根据供求原则实在地获得报酬。组织和个人均衡的组合可由图 7－2 表示。

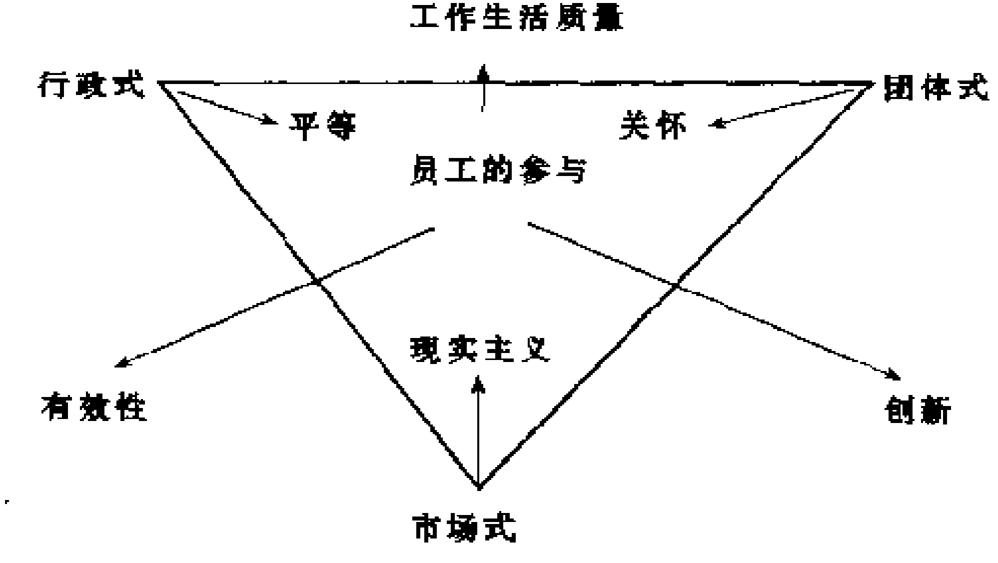


图 7—2 HRM 战略中组织和个人的均衡

当然这三种方法也易带来副作用，事实上，每种方法都具有内在的副作用的可能性，而其他方法有可能抵消这种副作用。这也是促进这三种方法结合的最终原因。例如，团体法有造成温情主义的危害的倾向，市场机制能够有效地矫正这种倾向。任何公司明确地或暗示地许诺实行终生雇佣保障都是危险的，因为商业的不确定性几乎肯定会迫使雇佣水平变动。人力资源管理政策将对这些意外作好准备。公司不能也不应该试图使人逃避经济现实。团体法的实施也有滋生偏爱主义的倾向，由行政命令方法形成的事先的正当程序能抵消这种趋势。市场机制在强调现实的同时，自身也过于冷峻并且对员工不公平，团体法形成的关怀气氛能缓解这种困境，特

别是在解雇时期。而行政法，制定的过程能保证公平地实行规章制度（如年长者优先），单独使用行政法易造成个性的丧失和实施成本过高的弊端。前者能通过团体法中的精神关怀来缓解，后者则可以利用市场机制的压力来解决。运用这三种方法并不一定能获得最大收益，它需要丰富的管理技巧来组合和运用它们。

统一文化还是双重文化

在美国工业中，一个重要而日益紧迫的问题仍然悬而未决：一套人力资源管理措施适用于所有的员工吗？是不是应该对不同的组，尤其是管理层和非管理层实行不同的系统？自从工业革命完成后，政治评论者、社会学家、作家甚至民歌的作者就一直指出了组织中管理层和被管理层之间的隔阂。这二者的区别可以从多个角度来描述：脑力劳动者和体力劳动者，资本家和无产阶级，职业技术人员和非技术人员，主人和仆人。在许多大的组织中，劳动已演化为两种生活，两种不同类的甚至是对立的文化。我们认为将分裂的两边作为工作文化的差异并没有夸大。区域文化已经逐渐融入了信仰和宗教的感情中，这些也强化了工作网中复杂而友好的关系。密切的关系缘于同甘共苦，共同语言和风俗也有助于关系的密切。像职业管理者所用的术语一样，手工劳动者的行业和技术中的术语及符号同样具有丰富的涵义。但是，在许多组织中，这些文化已经开始分化。虽然许多人认为在大型组织和政治系统中这种分化是必然的，但是类似惠普公司的工厂已经形成了一种以整个劳动力互助互利为特征的统一工作文化。许多实行统一思想文化的企业不仅在经济上可行并取得显著的效果，而且这些公司（无论是在美国、日本还是其他地

方)都使其竞争对手处境艰难。具有统一文化的组织不断地给其他组织施加着新的竞争压力。整个商业世界正越来越多地关注着这一现象。

来自统一文化,高度负责的公司的竞争压力引起了人们对传统对立系统的质疑。同时,几个其他方面的发展也对此问题展开了挑战。低成本、高效率的微型电信处理机至少部分实现了工厂长期自动化。事实上,当这一技术发挥出它的潜力时,工业中整个工具箱都会迅速改变。它对工作的冲击是减少了操作机器技术的重要性,而增加了脑力思考的要求。因此,操作工作也常被设计成含有某种管理职能的工作。工作中对智力要求的不断增加也向新的劳动力提出了获取更好教育的要求。这些都有利于打破管理者与被管理者之间尖锐对立的界线。同时,另一个变化也在发生。当工资收入者通过养老基金拥有整个企业中更大一部分权益时,企业主和工资收入者传统的界限也逐渐模糊了。这一变化,我们常常能在报刊上读到。美国出生率的下降也表明,我们应该用更少的劳动运营工厂,或者显著地延长退休时间。最后,人们的价值观也在发生变化。一项分析表明,所有层次上的美国人都希望通过有意义的途径来影响工作同事。虽然,所有这些因素正汇集在一起形成一股打破管理者和工人长期形成的界线的强大力量,但是,阻碍这一根本性变化的力量同样强大。

联邦的立法虽是无意的,但无时不在强化对立的双重文化系统。例如:对工资和工作时间的法律限制。该限制虽然是为了防止人们被迫从事额外而无报酬的工作,但是客观上,它反而形成了管理者和被管理者的界限。虽然这项法律没有参与对立的工作系统的形成,但是它已无意中变成了基本的、顽固的力量渗入到双重文化系统中,商业公司实际上被要求分别对管理层和被管理层做两套记录,保持两套规章制度。

而且，管理者和雇员经常住在两幢分离的私人公寓中。法律成了一条意外的链条，它总是以微妙的或明显的方式巩固着二种文化之间的壁垒。关于集体谈判的联邦法也有类似意想不到的结果。虽然该法律的初衷是防止人们伪装工会，但是，它有时排除了管理者鼓励工人参与组织决策过程的行为。我们建议，像这些无意的副作用应该通过新的立法来避免。

许多历史的原因也强化了对立或双重的文化系统。虽然美国常自诩是相对无阶级分化的社会，但事实上，美国遍布着一个正趋向缩小的阶级系统。这是从他们欧洲祖先身上继承下来的。如果这一阶级系统被维持，它可能反映在工业的等级制上。工业革命的开始虽然被描述成大机器代替手工生产的革命，但是，手工操作和手工技能仍然是操作这些机器的基本因素。这样的工作最初大量出现在早期的纺织工厂，今天仍然能在各种形式的生产线中出现。除非这些工作全部自动化，否则工业仍然需要体力劳动者。显然，以手工操作为基础的技术增加了双重文化系统的对立。工业对更高教育的需求也有增加双重文化的趋势。当大学教育很少时，工厂往往对受到大学教育训练的新职员设立专门的进入点和提出升级制。当工业组织中的大学生增多时，二种文化的隔阂也相应增大。教育的差异严重地限制了非大学生工人晋升的机会，也使受过大学教育的中层管理者有动力维持此等级关系。事实上，中层管理者，不仅维护甚至加强两者的界线和他们的特权，从而进一步从工人中分离出来。工人们不断支持工会成长的行动充分反映了他们被压迫的愤怒和憎恨。周期性的集体谈判和严重的罢工已经制度性地固化了管理层和劳工的对立关系。虽然集体的合约开始是由类似于市场的机制来调节的；但是，当越来越多的工作规定和条款被积累时，它逐渐演变成强大的行政机制以及双重文化下工作系统之间的坚固壁

垒。最后，在高信息系统支持下，大型投资公司不断增长。这也促使工业管理者将注意力转向短期利润，并且将员工视为可变资本。于是在经济困难时，管理者很快地转向裁减工人。结果，这种趋势也加强了双重文化系统。

在极端情况下，双重文化下的工作系统是由管理层和另一群分离的被管理者组成。管理层由强调团体法的人力资源管理措施管理，而非管理层则由强大的以行政法为主的人力资源管理措施管理，因为许多采取这样方式的公司如今正处于严重的困境，所以一些公司已在寻找向统一的文化系统和互助互利的系统过渡的途径，以促使所有的员工都来关心公司的竞争问题。

相对来说，惠普公司是一个以统一的人力资源管理信念为基础的典型公司。这套 HRM 信念已经成功地将公司的战略和政策引向具有创造统一文化的公司的目标。该公司对某种人力资源管理信念的期望，包括对长期雇佣员工的期望，是否决定了他们对产品（市场或财务）战略的选择，还是战略的选择决定了他们人力资源管理政策的选择呢？这个问题很难说清楚，可能两者是相互影响。总之，这两个因素是互动互利的。惠普公司的创立者确切地知道他们需要哪种雇佣关系。他们将员工设想为积极的、热情的、有创造力的员工。他们的人力资源管理政策相应地强调团体法，同时广泛地运用可相容的市场法和行政法来辅助人力资源管理政策。结果惠普长期顺利地化解了创新、效率和高质量的工作生活三者之间难以调和的矛盾。员工普遍给予公司的工作生活质量较高的评价。关于惠普公司的分析表明：人力资源管理措施主要是由上层管理层通过向公司表达足够的信息和适当的价值观激发和培育而成的。惠普公司综合人力资源管理系统成功的意义在于他们认识到了员工的价值。（在最近《幸福》杂志的一项

民意测验中，惠普公司和 IBM 都位于美国管理最佳公司榜的前列。）

高层管理者的价值观和人力资源管理

在影响统一的人力资源管理政策和实务的因素中，高层领导者持有的价值观是至关重要的。没有考虑他们的价值观以及其转变途径，我们人力资源管理系统一体化的问题就毫无意义了。资深管理者的价值观主要通过言语和行动表达出来。他们对不同的人力资源管理政策的信任程度常常能感染员工，有时也不为员工所知。管理者在何等程度上尊重员工？把这种尊重度融入到人力资源管理措施是特别重要的。如果组织没有显示出对员工的高度负责，雇员也不可能对组织高度负责。长期的责任心必须根植在高层管理者真诚和持久的价值观上。那些以牺牲员工利益为代价而采取权宜之计的管理者同样不能期望员工反过来对他们负责。虽然事先的合约和制度在这方面能起到一定作用，但是它们的作用决不能和管理者持有员工人人平等的信念相提并论。

管理者持有的价值观除了直接用语言表达外，还能通过多种途径显示出来。正如古老的格言“行动胜于雄辩”所说，价值观的传达主要是通过行动。在本书的前几章，我们列举了检验我们案例的三个层面：组织、个人、社会。我们可以事先从这三方面检验行动方案将造成的影响。即使人们在三个层面中不得不做取舍，但是通过对三个层面的分析，管理者能扩大他对每一层面的关心和尊重。在这种模式中，管理者的价值观在日常的行动中得以贯彻实现。管理者是否愿意倾听下属的意见并允许他们参与管理？管理者是采取分权管理方式还是紧紧地控制下属？在做出选择时，管理者的个性并没

有起决定性的作用。相反，许多具有不同个性的人能够同样采取互助互利相容的管理方式。

我们已经讨论了影响综合人力资源管理系统的主要变量因素，考虑了对商业战略和环境条件选择合适的人力资源管理政策的必要性，说明了行政法、市场法和团体法三者的区别和联系。这些知识有助于人力资源管理政策在四个政策领域具有内在的一致性。最后，我们考察了管理层价值观的重要角色。现在，我们进一步考虑下一个紧迫的问题：面对竞争日益剧烈的环境，公司怎样转换管理者和被管理者传统的对立关系。

人力资源管理政策的中心问题是对立的二种文化关系是否将被互助互利的、统一的文化系统所替代。在图 7－2 中，描述了一些基本因素。员工的参与是将人力资源管理政策和成功地将高效、创新、高的工作生活质量三者联系起来的桥梁。虽然支持关于员工参与假设的证据仍不充分，但是许多公司已经采取了重大且多方面的步骤将劳动力中对立的关系转化成互助的关系。这些证据又深深地触动了更多公司中的管理者。许多发生变化的公司发现转变是困难的，但又是必要的。

人力资源管理政策和实务的转变

下面我们将简洁地分析公司通常怎样改变人力资源管理措施，特别是他们怎样朝着统一的文化系统转变。这些分析将结束综合人力资源管理政策的讨论。大多数公司只有在处于危机时才改变人力资源管理的政策和措施。例如，当专业技术服务公司中的高级技术人员跳槽率提高时，公司通常的反应是提高薪水，增加津贴。但是这样的变化只可能增加成

本而无济于问题的解决，或者可能引起另一组员工的不满。如果公司仍然不从整体上审查它的人力资源管理的政策和措施，它将仍然不能勾画出公司的战略和长期条件因素相一致的方向。这些正是我们的问题所针对的。

当然，确定新的方向并不是一挥而就的事，但是以四个政策领域为基础的行政法市场法团体法的概念框架将使得管理者能全面地考虑人力资源管理。这个框架指导了必要的分析、思路和计划。主要有两种方法改变人力资源管理策略：一是环境法，另一个是规范法。当然实践中这两种方法应综合使用。

环境法(Situation，有的称为环境审视法)描绘了将来的趋势。像艾克森和通用电气公司在制定他们的人力资源管理计划时总是问许多问题：我们的长期战略是什么？它对人力资源的要求又是什么？在招聘人员时，我们需要具有什么样技术的人才并采取什么样的价值判断标准？人口和教育的趋势将怎样影响劳动力市场？社会的观念、文化和期望将发生什么变化？这些变化又会对政府的立法和个人及社区的期望产生什么样的影响？工会的态度和角色会有什么样的变化？

抓住这些一般的问题后，这些公司接下来将问题集中在人力资源管理的政策上：这些可能的环境将对四个主要政策领域产生怎样的影响？如果我们保持我们当前的政策，管理者、员工和社会对人力资源管理预测的结果将会是什么样的？如果我们不满意这些预测结果，我们需要重新制定什么样的政策？在市场法、行政法和团体法三种方法中，我们应将重点放在哪一种方法上？

制定人力资源管理计划的环境法是从外逐渐向内考察的方法。它分析了既定或可能的环境因素以及适合他们的人力资源管理政策。规范法则集中在不同的问题上。它是从内向

外扩展地思考。我们对劳动者的信念和价值观是什么？我们对于那些有助于增强责任心、发展技术能力、培养与组织一致的兴趣的环境因素知道多少？对这些问题的回答为我们在四个政策领域选择人力资源管理政策提供了什么指导？

高层领导价值观的重要性正是在于形成公司统一的文化系统并将此文化传递给员工。许多原先没有统一的文化价值观或者不能将价值观清晰表达的公司也开始学习艾克森石油公司和通用电气公司的做法。这样的过程有时可向外面的咨询公司寻求帮助。但更多的是从主要领导人重新审视自己的价值观开始。他(她)认真地让他的高层行政人员确定自身的价值观，并且邀请他们参加一系列关于价值观的讨论会。当某种价值观达成一致时，这种价值观将通过公司的报纸、演说或者录像带在整个公司广泛地传播。而且公司可以广泛地宣传那些具有这种价值观的车间或管理者。从而帮助其他人接受这种价值观。

那些没有统一文化的公司以及它的上层管理者事前没有传播他的价值观的公司都必须进行这一正式确定和传播价值观的过程。当然，这一过程本身在传播上层管理者的价值观时，也表明了这种价值观和统一的文化观的一致性。这一步是公司全体成员接受该价值观不可缺少的一步。在确定价值观的过程中，需要一位相信统一文化的思想并且愿意引导它的首席行政官。正如切斯特·巴纳德所说，领导的任务之一是形成统一的价值观。

形成人力资源管理政策的环境法和规范法各有利弊。规范法在保持人力资源管理政策长期(20～30 年)内在一致方面具有优势。当环境变化时，公司将根据现有的公司经营哲学调整人力资源管理政策。但正如通常的信条一样，规范法不能适合所有的员工和团体以及所有环境的变化，若规范法

太严格，那么由于不能适应环境的变化，它很易引起政策过时。以一定处世哲学为基础的规范法易过于乐观和天真或者过于悲观和愤世嫉俗。如果它的哲学基础是乐观的，那么它将倾向于提高员工的期望从而导致超过公司的能力所能及的期望。如果它的哲学基础是悲观的，那么它将倾向于抑制员工的动机和能力的发展。

规范法的不足正好是环境法的优势：有现实基础的和实用的政策可以适合每一组员工和任何环境。但是，正是由于环境法的多变使得员工很难形成一个对组织稳定和持久的认同。同时，这种方法在很大程度上依赖于管理者对现实的判断。对重要形势错误的判断会大大地降低人们对管理者信任度、减弱对组织目标的责任心、引起人们的冲突。

如果实用主义和理想主义同时并存，那么管理者同时运用环境法和规范法制定人力资源管理政策是明智的。这两者之间的张力实际上加强了人力资源管理政策和实务的制订结果。当规范法符合上层领导的价值观时，制订计划所采用的环境法的关键就是讨论环境约束问题。建立一个综合人力资源管理政策的模式同时需要运用这两种方法。这样的模式也是有效执行人力资源管理转换的三个必要前提之一。

成功地转换人力资源管理的第二个因素是一个负面因素——对现状的不满。没有对自身所处现状的不满，组织内的成员就不能凝聚足以变革所需的力量。重大的变革总是需要时间和力量。如果人们安于现状，变革将不会发生。引起人们对组织的人力资源管理政策不满的因素有很多：耗费很大而烦人的罢工，市场的变化引起公司无法处理劳动成本、产品质量和生产率等方面的压力，公司无力合理组合职员适应市场的快速增长，还有一些类似的情况。无论是什么条件，不满意似乎总是实行有意义的人力资源管理政策改革的必要条件

之一。

成功的变革必须通过一系列的事件并且运用多种机制，这些都是改革过程中的因素。不同的组织将选择不同的政策领域作为变革的起点。例如采纳斯坎伦计划的决定（见第五章）就选择了报酬系统（参与分配由改善成本带来的利润）作为改变整个雇佣关系的第一步。在汽车和钢铁工业中，许多美国公司选择员工的权力领域（参与解决问题和制定政策）作为改革人力资源管理的着手点。这一领域有多种称法：工作生活质量、员工参与、劳动者－管理者共同参与组等。而一些无工会组织的变革公司则更多地通过改变工作系统的设计来改善雇佣关系（在半自动的工作系统中参与日常管理）。这些不同的入手点都是整体改革过程中的一部分。

在多数发生人力资源管理重大变革的例子中，来自公司或工会有指挥艺术的领导常常充分利用潜在的改革榜样。除一些独立（被保护）的车间外，业已革新的车间常常被作为组织内其他车间效仿的榜样。关键的领导者本身——首席执行官、工会领导和车间管理者需要将变革具体化，并且能明确地描述理想的未来，从而激发人们实现它的信心。对未来的信心总是涉及到确定合适的期望水平问题。期望值定得太高易带来幻想的破灭；期望值定得太低又难以激发必要的力量。总之，对于渴望改革成功的领导者来说，他们必须既能描述关于时间、资源和所需责任心的现实图景，又能描绘出在将来可能实现的、令人兴奋的理想图景。

变革的过程也要求合理的技术组合。教育在提高技能方面具有重要的作用。为了在组织的关键位置有技术保障，人员的替换有时是必要的。除了有合适的技术外，主要领导应具备每一次重大变革所需的一致的价值观和义无反顾的勇气。

在总结时，我们想再次重申，当我们回顾当前人力资源管理的状况时，许多改进当前状况的机会常常触动着我们。当前的人力资源管理措施经常是一些混乱的政策。这些政策仍是以过时的习惯、当前的风尚、对原来危机掩盖式的反应和专家们不切实际的主意为基础。人力资源管理措施急切地需要从整个管理的角度进行改革。人力资源管理的问题太重要了，不能把他们的大部分都留给专家解决。在这个领域，公司的政策的措施(无论是追求传统对立的雇佣关系，还是向互助互利的关系改进)都会引起成功或破产两种不同的结果。

我们相信，基本力量的方向是朝着增加员工参与企业重要事务的方向努力。我们不能确定这种趋势在近期的命运。经济的变化、流行观念的改变以及政治氛围的变化都会加速或抑制它的发展。但是，从长期来看，我们相信这是最有希望将组织的要求和个人及广泛的社会需求密切地结合在一起的一项改革。

注　释

第二章

1. Charles P. McCormick, *The Power of People* (New York: Penguin Books, 1949)

2. This compliance framework has been suggested by A. Etzioni, "Compliance Structures," in A. Etzioni and E. W. Lehman(eds), *A Sociological Reader on Complex Organizations*, 3rd ed. (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980), pp. 82－100.

3. The discussion which follows is based on George Lodge, *Context Ideology*, Harvard Business School Case Services NO, 9－380－071(1979). In the original, he uses the term *community* instead of *society* to indicate that any collection of people with a common need and purpose (factory, corporation, town, or union) develop an ideology.

第三章

1. George Lodge, *The New American I deology* (New York: Knopf, 1975), pp. 9－11.

2. Stephen Marsland and Michael Beer, "Note on J apanese Management and Employment Systems," in Michael Beer and Bert Spector (eds.), *Readings is Human Resource Managment* (New York: Free Press, 1985).

3. Cris Argyris, *Personality and Organization* (New York: Harper, 1957).

4. *New York Times, 9 December* 19983, p. 1.

5. Buy Out: Hyatt-Clark Industries, Inc., Harvard Business School Case Services No. 9-383-122(1983).

6. Joseph R. Blasi, Perry Wehrling, and William Foote Whyte, "The Politics of Worker Wwnership in the United States," in Frank Heller et al. (eds.), *The International Yearbook of Organizational Democracy for the Study of Participation, Cooperation, and Power* (Sussex, England: Johe Wiley and Sons, 1981); and William Foote Whyte, *In Support of Voluntary Job Preservation and Community Stabilization Act* (Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1978).

7. Quoted in D. Quinn Mills, *Labor-Management Relations, 2d, ed*. (New York: McGraw-Hill, 1982), p. 195.

8. Writes Jeanne M. Brett, "Fear appeals are notoriously ineffective in changing firmly held attitudes and opinions. Employess who are basically fearful of retaliatory moves against them by an employer are not likely to have signed authorization cards have already come to terms withtheir realization of the employer's hostility toward the union and his ability, albeit illegal, to use economic power against them... In fact, prounion employees may view threatening employer behavior simply as confirmation of their poor opinion of him and as support for their previous decision that they need a union to deal with him." Brett, "Why Employees Want Unions," *Organizational Dynamics* (Spring 1980), pp. 53-54.

9. If, in furtherance of its actions against one company, a union were to take actions against a second company—say a customer or supplier of the first—in order to hring increased pres-

sure against the first company, they would be engaging in a secondary boycott.

10. Benjamin M. Selekman, in fact, suggested eight varieties of bargaining relationships: containment-aggression, conflict, power, deal, collusion, accommodation, cooperation, and ideological. Selekman, "Variety of Labor Relations," *Harvard Business Review* (March 1949), pp. 177-185.

11. Marsland and Beer, "Note on Japanese Management and Employment Systems."

第四章

1. This section draws on the work of John Van Mannen and Edgar H. Schein, "Career Development," in J. R. Hackman and L. J. Suttle (eds.) *Improving Life at Work: A Behavioral Science Approach to Organizational Change* (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1977), pp. 30 – 95.

2. Van Mannen and Schein, "Career Development," p. 31.

3. Ramsey Liem and Raymar Ponla, "Health and Social Costs of Unemployment," *American Psychologist* 37 (Octobe 1982), pp. 1116 – 1123.

4. "Bosses on the Barricades," U. S. *News and World Report*, December 20, 1982.

5. A. Kornhauser *Mental Health of the Industrial Worker* (New York: Wiley, 1965).

6. James Walker, *Human Resource Planning* (New York: McGraw-Hill, 1980).

7. Ralph Katz, "Job Longevity as a Situational Factor in Job Satisfaction," *Administrative Science Quartely* 23 (1978). pp. 204 – 223.

8. Conference Board Report on performance appraisal cited in R. Landsbury, *Performance Appraisal* (South Melbourne: Macmillan of Australia).

9. Walker, *Human Resource Planning*.

10. Edgar Schein, "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resorce Planning and Development," *Slan Management Review* 19(Fall 1977), pp. 1－20.

11. Noel M. Tichy, Charles J. Fombrun and Mry Anne Devanna, "Strategic Human Resource Management," *Sloan Management Review* 23(Winter 1982), pp. 47－62.

12. Paul R. Lawrence and Davis Dyer *Renewing American Industry*(New York: Free Press, 1983).

13. "Bosses on the Barricades."

14. Leonard Greenlaugh, "Maintaining Organizational Effectiveness During Organizational Retrenchment," *Journal of Applied Behavioral Science* 18(1982), pp. 155－170.

15. Greenalugh, "Maintaining Organizational Effectiveness."

16. Lawrence J. Styble, "Matching Those Pingk-Slip Blues," *Industry, January 1983*.

17. This conclusion is based on an internal company study conducted at Corning Glass Works during the 1974－75 recession.

18. M. R. Cooper, B. S. Morgan, P. M. Foley, and L. B. Kaplan, "Changing Employee Calues: Deepening Discontent?" *Harvard Business Review*, January-February 1979.

19. David W. Ewing, "*Do It My Way or You're Fired!*": *Employee Rights and the Changing Role of Management Pre-*

rogatives(New York:John Wiley and Sons, 1983).

20. Marsland and Beer, "Note on Japanese Management and Employment Systems."

21. See Lincoln Electric, Harvard Business School Case Services # 9－376－028.

22. Parts of this next section are based on "Personnel Planning," in Herbert G. Heneman , Donald A. Schwab, John A. Fossmand, and Lee A. Dyer, *Personnel/Human Resource Management*(Homewood, Ill. :Richard D. Irwin, 1980).

23. The Exxon and GM examples are taken from Tichy, Fombrun, and Devanna, "Strategic Human Resource Management."

第五章

E. L. Deci, "Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It To," *Human Resource Management* 12(Summer 1973), pp.28－32.

2. R. Quinn and G. Staines, *The 1977 Quality of Employment Survey*(Ann, Arbor, Mich. : Institute for Social Research, 1979);Edward E. Lawler, *Pay and Organization Development* (Reading, Mass. :Addison－Wesley, 1981).

3. William A. Schiemann, "Major Trends in Employee Attitudes Toward Compensation, "in Schiemann(ed.), *Managing Human Resources: 1983 and Beyond*(Princeton, N.J. :Opinion Research Corporation, 1983).

4. Edward E. Lawler, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View* (New York:McGraw-Hill, 1971).

5. William J. Kearney, "Pay for Performance? Not Always,"*Compensation Review*(1979), pp.47－53.

6. *Fortune*, July 12, 1982, pp. 42 – 52.

7. The discussion in this section is based on the work of Edward Lawler , aleading, theorist in the rewards area , particularly Lawler, "Reward Systems" in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Vhange* (Santa Monica , Calif.: Goodyear Publishing, 1977), pp. 163 – 226 and Lawler, *pay and Organization Development*.

8. Edward E. Lawler, "Managers' Attitudes Toward How Their Pay Is and Should Be Determined," *Jouranal of Applied Psychology* 50 (1966), pp. 273 – 279.

9. H. H. Meyer, "The Pay-for-Performance Dilemma," *Organizational Dynamics* 3(1975), pp. 39 – 59.

10. L. W. Porter and Edward E. Lawler, *Attitudes and Performance* (Home-wood, Ill.: Richard D. Irwin, 1968).

11. Quinn and Staines, *The 1977 Quality of Employment Survey*.

12. Meyer, "The Pay-for-Performance Dilemma."

13. V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).

14. Lawler, "Reward Systems."

15. P. A. Renwick and Edward E. Lawler, "What You Really Want from Your Job," *Psychology Today* 12(1978), pp. 53 – 66.

16. Some of the technical data in this chapter comes from D. W. Belcher, *Compensation Administration* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974).

17. Thomas Kennedy, *European Labor Relations* (Lexington, Mass. : Lexington Books, 1980), pp. 52 – 57.

18. Lawler, *Pay and Organization Development*.

19. See R. D. Hume and R. V. Bevan, "The Blue Collar Worker Goes on Salary," *Harvard Business Review* 53(1975), pp. 104 – 112; Lawler, *Pay and Organization Development*, pp. 62 – 64; and J. H. Sheridan, "Should Your Production Workers Bc Salaricd?" *Industry Week* 184(1975). pp. 28 – 37.

20. Howard Risher, "Job Evaluation: Maystical or Statistical?" *Personnel* (Sept.-Oct. 1978), pp. 23 – 36.

21. Marsland and Beer, "Note on Japanese Management and Employment Systems."

22. Lawler, "Managers' Attitudes Toward How Their Pa Is and Should Be Determined."

23. *People and Productivity: A Challenge to Corporate America* (New York: New York Stock Exchange Office of Economic Research, 1982).

24. This discussion is hased on Lawler, *Pay and Organization Development*. 25. Meyer, "The Pay for Performance Dilemma."

26. Meyer, "The Pay for Performance Dilemma."

27. Adapted from Lawler, *Pay and Organization Development*, pp. 134 – 140.

28. David Kraus, "Executive Pay: Ripc for Rcform?" *Harvard Business Review*, September-October 1980. pp. 36 – 48.

29. Marsland and Beer, "Note on Japanese Management and Employment Systems."

第六章

1. Robert H. Guest, "Quality of Work Life – Learning from Tarrytown," *Harvard Business Review, July – August* 1979, pp. 76 – 89.

2. Frederick Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).

3. Robert N. Fork, *Motivation Through the Work Itself* (New York: American Management Association, 1969).

4. Ricky W. Griffin, *Task Design: An Integrative Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 19982), pp. 17 – 51; J. Richard Hackman, "Work: Design" in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (Santa Barbara, Calif.: Goodyear Publishing, 1977), pp. 96 – 162.

5. Richard E. Walton, "Social Choices in the Development of Advancde Information Technology," *Human Relations* 35 (1978), pp. 1973 – 1983.

6. Walton, "Social Choices."

7. Eric Trist, " The Evolution of Socio-Technical Systems," *Issues in the Quality of Work Life. A series of occasional papers*, No. 2, June 1981, P. 9.

8. Richard E. Walton, "Establishing and Maintaining High Commitment Work Systems," in J. Kimberly and R. Miles (eds.), *Organizational Life Cycle* (San Franciso: Jossey Bass, 1980).

9. Edward E. Lawler, "The New Plant Revolution," *Organizational Dynamics* (Winter 1978), pp. 3 – 12.

10. William Wimspisinger, "Job Satisfaction: A Union Re-

sponse," in Hackman and Suttle , *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), pp. 409 – 11.

11. Michael Beer and James W. Driscoll, "Strategies for Change," in Hackman and Suttle, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizatonal Change* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), pp. 409 – 11.

12. Thomas J. Schneider, "Quality of Work Life and the Law." A speech given at the Kennedy School of Government and Public Policy, 19 November 1981.

13. Richard E. Walton, "Topeka Work Systems: Optimistic Visions, Pessimistic Hypotheses, and Reality," in R. Zager and M. Rosow (eds.), *The Innovative Organization* (New York: Pergamon Press/Work in America Series, 1982).

14. Irving Bluestone, "Labor's Stake in Improving the Quality of Working Life," in Harvey Kolodny and Hans van Beinum (eds.), *The Quality of Working Life and the 1980s* (New York: Praeger, 1983).

第七章

1. This approach is based on a framework suggested by William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly* 25 (March 1980), pp. 129 – 141.

2. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938); H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 2d ed, (New York: Free Press, 1957); Harry Levinson et al., *Men, Management, and Mental Health* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1966).